

مجلة العلوم الاجتماعية

تصدر عن جامعة الكويت

المعده الأولى • المجلد الثالث عشر • ربيع ١٤٠٥ هـ، ١٩٨٥ م

- ♦ عوامل الابتكار في الثقافة العربية المعاصرة عبد الله محمود سليمان
- ♦ أثر العوامل النفسية في التنمية السيد أحمد حامد
- ♦ التربية الحياتية في المرحلة الابتدائية سعيد الهاشل
- ♦ فعالية اتخاذ القرار بواسطة مجموعة حامد أحمد بدر
- ♦ الجوانب السلوكية للموازات التخطيطية علي محمود عبد الرحيم
- ♦ استخدام الاختبارات ذات الاختيار المتعدد في التاريخ والجغرافيا جودت أحمد سعادة

قواعد النشر بالمجلة

ترحب مجلة العلوم الاجتماعية بنشر الأبحاث والدراسات الأصلية ذات المستوى الأكاديمي الراقي ، وتقبل للنشر فيها الأبحاث المكتوبة باللغتين العربية والانجليزية على أن يلتزم المؤلفون بالشروط التالية :

١ - أن لا يزيد في الأحوال الاعتيادية عدد صفحات البحث عن ٤٠ صفحة مطبوعة على أقاله الكاتبة على ورق كوارتو مسافة ونصف بين الأسطر بما في ذلك الهوامش والجداول وقائمة المراجع . وفي حالة إجازة بحث طويل للنشر فمن حق هيئة التحرير الطلب إلى المؤلف باختصاره .

٢ - أن تعتمد الأصول العلمية المتعارف عليها في إعداد وكتابة البحوث ، وبخاصة في التوثيق والإشارة إلى المصادر بحيث تتضمن : إسم المؤلف ، عنوان الكتاب أو المقال ، إسم الناشر أو المجلة ، مكان النشر إذا كان كتابا ، تاريخ النشر ، الصفحة أو عدد صفحاته إذا كان مقالا .

٣ - يفضل أن يزود البحث بقائمة المصادر منفصلة عن الهوامش ، وفي حالة وجود مصادر أجنبية أن تضاف قائمة بها منفصلة عن قائمة المصادر العربية .

٤ - يطلب من المؤلفين أن يزودوا المجلة بملخصة للبحث في صفحة واحدة بالانجليزية .

ويجب أن يكون واضحا بأن المجلة لا تنشر بحثا سبق أن نشرت أو أنها معروضة للنشر في مكان آخر ، وتقوم المجلة باخطار المؤلفين بإجازة مجولهم للنشر بعد عرضها على محكم أو أكثر تختاره المجلة على نحو سري . ويجوز للمجلة أن تطلب إجراء تعديلات شكلية أو شاملة على البحوث قبل إجازته للنشر .

ومعد أن ينشر البحث تقوم المجلة بتزويد المؤلفين بعشرة مستلآت من مجولهم مجانا بالإضافة إلى مكافأة مالية رمزية . علما بأن كافة الحقوق المحترية على النشر (بما في ذلك إعادة النشر بأي شكل ترتبه المجلة ، والتخزين والحفظ الآلي) تولد إلى ملكية مجلة العلوم الاجتماعية .

كما تقوم المجلة بنشر مراجعات وعرض الكتب الجديدة (كفائدة آخر ثلاث سنوات من تاريخ صدور العدد) . ويطلب عادة أن لا تزيد المراجعة عن عشر صفحات من حجم الكوارتو بمكان ونصف . على أن تتضمن المراجعة بمكان بارز المعلومات التالية :

● الاسم الكامل للمؤلف ، العنوان الكامل للمؤلف ، مكان النشر ، الاسم الكامل للناشر ، تاريخ النشر ، عدد الصفحات ، وإذا كان الكتاب بلغة أجنبية يجب كتابة هذه المعلومات ب تلك اللغة .

وبعد نشر المراجعة تقوم المجلة بإرسال نسخة من العدد الذي نشرت فيه المراجعة هدية مجانية للمؤلف بالإضافة إلى مكافأة رمزية .

وترحب المجلة بالمناقشات الموضوعية لما ينشر فيها أو في غيرها من المجلات والمجالات الأكاديمية وترحب كذلك بنشر التقارير العلمية عن مشاريع البحوث في طور التنفيذ أو عن المؤتمرات والمندبات العلمية والنشاطات الأكاديمية الأخرى في مختلف مجالات العلوم الاجتماعية .

مجلة العلوم الاجتماعية

تصدر عن جامعة الكويت

العدد الأول / المجلد الثالث عشر / ربيع ١٤٠٥ هـ ، ١٩٨٥ م

فصلية أكاديمية تعنى بنشر الأبحاث والدراسات

في مختلف حقول العلوم الاجتماعية

مؤدى عبد العزيز المحمود
خلدون حسن النقيب
عبد الرحمن فايز المصري

رئيسة مجلس الإدارة
رئيس التحرير
مدير التحرير

مجلس الإدارة

طالبة أحمد على
علي خليفة الكواري
محمد التراسه
محمد جابر الأنصاري
مؤدى عبد العزيز المحمود

أسماء عبد الرحمن
أسعد محمد عبد الرحمن
بدر عبد العبد
خلدون حسن النقيب
شعلان يوسف العيسى

توجه جميع المراسلات إلى رئيس التحرير على العنوان التالي:

مجلة العلوم الاجتماعية - جامعة الكويت - ص ب ١١٥١ - الصفاة الكويت

هاتف: ٢٥٤٩٣٨٧ - ٢٥٤٩٤٤١ - تليكس: ٢٢٦١٦

الاشتراكات

للمؤسسات والدوائر الحكومية :
في الكويت ١٢ ديناراً في الخارج ٤٥ دولاراً أو ما يعادلها .

للأفراد : في الكويت ديناران كويتيان ، دينار للطلاب .

في الوطن العربي: ديناران ونصف كويتيان أو ما يعادلها ، ديناران للطلاب ، في الدول الأخرى ١٥ دولاراً أمريكياً أو ما يعادلها .

شَعْن الْعَدَد

• الكويت ٣٠٠ فلس • الأردن ٢٥٠ فلسا • البحرين نصف دينار • قطر ٤ ريالات • المغرب • دراهم • تونس ٥٠٠ مليم • السعودية ٤ ريالات • الامارات ٤ دراهم • العراق ٣٥٠ فلسا • لبنان ٤ ليرات • الجزائر • دناتير • ليبيا ٣٥ قرشاً • سوريا ٤ ليرات • ج . م . ع . ٢٥ قرشاً • اليمن الشمالي ٤ ريالات • اليمن الجنوبي ٢٥٠ فلسا • السودان ٢٥٠ فلسا • عمان نصف ريال • الدول الأخرى ٣ دولارات أو ما يعادلها .

الموزع في الكويت والخارج : مجلة العلوم الاجتماعية

العدد الخاص باللغة الانجليزية

تم الاتفاق بين مجلة العلوم الاجتماعية ومؤسسة
Routledge & Kegan Paul في المملكة المتحدة على أن
تتولى الأخيرة نشر الطبعة الانجليزية من المجلة
بعنوان : - ARAB JOURNAL OF THE SOCIAL
SCIENCES .

وستصدر هذه الطبعة في غضون (٦) ستة أشهر ،
وتتضمن :

- ١ - الأبحاث المقدمة للمجلة والمكتوبة أصلا باللغة
الانجليزية .
- ٢ - الابحاث المتميزة التي نشرت في الطبعة العربية
وتقوم المجلة باختيارها وترجمتها على نفقتها إلى اللغة
الانجليزية .

وسيعطى سعر تشجيعي للاشتراك بالطبعة
الانجليزية للمشاركين بالطبعة العربية من المجلة .
ويهدف هذا الاجراء إلى توسيع مجال مساهمة علماء
الاجتماع العرب وتشجيعهم على الاحتكاك الأكاديمي
والثقافي العالمي . وكذلك إلى ترجمة الأبحاث المتميزة في
الطبعة الانجليزية إلى العربية .

الأبحاث :-

- ٩..... عوامل الابتكار في الثقافة العربية المعاصرة عبدالله محمود سليمان
- ٣٥..... التربية الحياتية في المرحلة الابتدائية سعد الهاشل
- ٥٣..... فعالية اتخاذ القرار بواسطة مجموعة حامد أحمد بلدر
- ٧٧..... أثر العوامل النفسية في التنمية السيد أحمد حامد
- ٩١..... الجوانب السلوكية للموازانات التخطيطية علي محمود عبد الرحيم
- استخدام الاختبارات ذات الاختيار المتعدد
- ١٢٣..... في التاريخ والجغرافيا جودت أحمد سعادة

● مراجعات :

- ١٤١..... الزواج عند العرب في الجاهلية والاسلام تأليف: عبد السلام الترنيني
- مراجعة: جمال صليبي
- ١٤٧..... مصر واسرائيل : خمس سنوات من التطبيع تأليف: محسن عوض
- مراجعة : محمود الورداني
- ١٥٥..... التحليل الاجتماعي للأدب تأليف : السيد ياسين
- مراجعة: سامي الربيع
- ١٥٩..... التحليل السياسي الناصري : دراسة في تأليف : محمد السيد سليم
- العقائد والسياسة الخارجية مراجعة: جمال زهران
- مجلد أبحاث ندوة التطوير الإداري في الكويت ...
- ١٦٧..... مراجعة : عبد المعطي عساف
- ١٧٩..... نظريات الاغتراب . منحنى المنظومات العامة .. تأليف: فيليكس غير
- مراجعة : خير الله عصار
- ١٨٣..... إدارة العمل بدون مدراء .. بديل ترتيبات تأليف: شان مارتن
- الأعمال في المنظمات العامة مراجعة: سهيل سلامة

-
- علم النفس اللغوي تأليف : عبد المجيد منصور ١٩٣
مراجعة : داود عبده
- القانون الدولي ومنازعات الحدود تأليف : فيصل طه ١٩٩
مراجعة : أحمد الرشيد
- التعليم العالي والبحث العلمي
في دول الخليج العربي مراجعة : عيسى الجراجرة ٢٠٥

● تقارير :-

- ندوة تشجيع المنتجات الوطنية محمود النجدي صالح ٢١٣
- الندوة العلمية الثالثة للهيئات العاملة
في رعاية الصم بالوطن العربي رضوان الامام ٢١٧

● دليل الرسائل الجامعية :-

- عرض وتحليل لنظرية اريكسون محمد عيسوي الفيومي ٢٢٣
النفسية والاجتماعية

● ملخصات ٢٣١

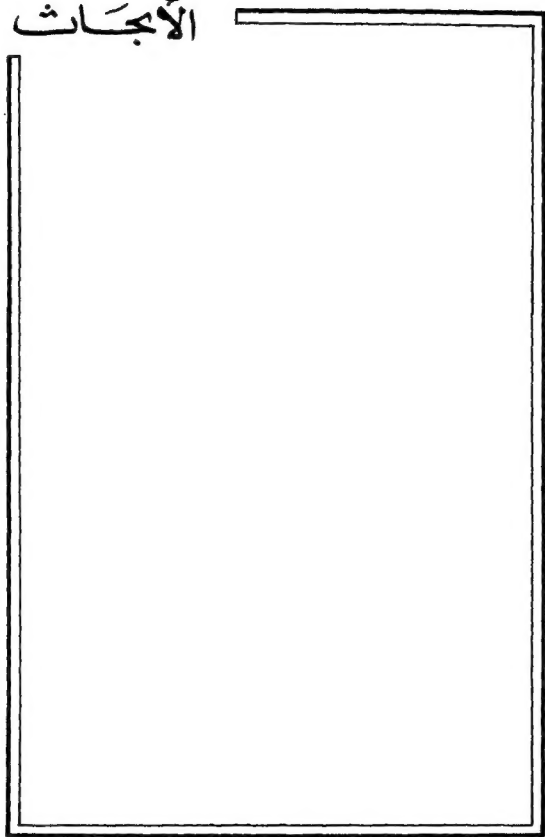


منشورات مجلة العلوم الاجتماعية

السعر		
دينار واحد	ندوة علمية - تنظيم وتحرير: د. محمد عماد الدين اسماعيل	١ - في ذكرى بياجية
٠,٣٥٠		٢ - عدد خاص عن فلسطين
٠,٣٥٠		٣ - عدد خاص عن القرن الهجري الخامس عشر
٠,٣٥٠	بإشراف : د. بشارة خضر	٤ - عدد خاص بعنوان: العالم العربي والتقسيم الدولي للعمل
٢ / -	د. طلعت منصور د. حليم بشاي	٥ - دراسات ميدانية في النضج الخلقي المعنوي عند الناشئة في الكويت

يمكن الحصول عليها بالاتصال أو الكتابة إلى:
مجلة العلوم الاجتماعية - ص.ب: ٥٤٨٦ - صفاة - ت: ٢٥٤٩٤٢١ - الكويت

الأجـاث



مجلة العلوم الاجتماعية

تعلن مجلة العلوم الاجتماعية عن توافر الأعداد السابقة من
المجلة ضمن مجلدات أنيقة . يمكن الحصول عليها من قسم
الاشتراكات مباشرة أو بالكتابة إلى المجلة على عنوانها :

مجلة العلوم الاجتماعية

ص.ب : ٥٤٨٦ - الكويت

أو بالاتصال تلفوياً لتأمينها على الهواتف التالية :

٢٥٤٩٤٢١

٢٥٤٩٣٨٧

تمن المجلد الواحد : (٥٠٠ ر) خمسة دنانير كويتية أو ما
يعادلها .

للطلاب (٣٠٠ ر) ثلاثة دنانير أو مايعادلها .

كما توجد بالمجلة الأعداد الخاصة التي أصدرتها المجلة كما
يلي

— عدد خاص عن فلسطين .

— عدد خاص عن القرن الهجري الخامس عشر .

— عدد خاص عن العالم العربي والتقسيم الدولي

للعمل .



مجلة العلوم

الاجتماعية

في مجلدات

عوامل الابتكار في الثقافة العربية المعاصرة *

عبد الله محمود سليمان

قسم علم النفس - جامعة الكويت

أكد البيان الختامي لندوة أزمة التطور الحضاري في الوطن العربي التي عقدت في الكويت في ما بين ٧ إلى أبريل (نيسان) ١٩٧٤ :

إن الهدف الأول الذي يجب أن يتجه إليه المفكرون والمسؤولون هو تحرير الإنسان العربي فكرياً واقتصادياً واجتماعياً، وجعله من مستوى النضال الذي يفرضه عليه العصر والذي يرد قيمته الإنسانية المثل إليه . ولا يكون ذلك إلا بتوفير الضمانات لحريته الكاملة لا من الناحية السياسية والفكرية فحسب ولكن الإجتماعية أيضاً للنضال ضد التخلف . كما لا يكون إلا بتوحيد القوى الفكرية التقدمية وتمييزها لأحداث التغير الجذري المنشود على المستوى القطري وعلى مستوى الوطن العربي كله (ص ٥٨٨).

واستمر البيان يلخص وقائع هذه الندوة الهامة، ويوضح رؤية أعضائها للموقف الحضاري التخلف في هذه المجالات، كما قدم تصورات أعضاء الندوة للخروج من أزمة التطور والتخلف الإقتصادي، والقيم والعادات والتقاليد، والأسرة، والتربية وتكوين النواة العلمية للتطور الحضاري، ومسؤولية الفكر العربي . وقد تحدث البيان عن عديد من عوامل ومظاهر التخلف في هذه المجالات، كما قدم تصورات أعضاء الندوة للخروج من أزمة التطوير الحضاري للوطن العربي . فعلى سبيل المثال نجد أن من أبرز مظاهر التخلف في الفكر العربي السائد البعد عن روح العلمية والعقلانية في النظر إلى الكون والأشياء والإنقطاع الواضح عما يتجلى باستمرار ويفتح باستمرار من منجزات العلم والفكر الحديث وأفاقه (١٩٧٤)، ص ٥٨٩). ويتمثل التخلف السياسي في الفرق أو الهوة بين الإنجازات السياسية وبين الأهداف القومية للشعب العربي ومظاهره عديدة منها تجزئ مشكلات الواقع العربي، والعمل

* صورة مطورة لبحث ألفي في المؤتمر الخليجي الأول لعلم النفس الذي أقامه قسم علم النفس بجامعة الكويت

وعقد في فندق شيراتون الكويت من ٢ الى ٥ ابريل ١٩٨٣ .

الإرتجالي المرحلي، وفقدان التخطيط المستقبلي وإفتقاد الأجهزة التنظيمية، وغياب الروح الديمقراطية والإبتعاد عن سيادة القانون، وإفتقاد الفكر السياسي العلمي الموجّه. وقد أبرز البيان دور الإستعمار في عدم تمكين الأمة العربية من تجاوز عوامل التخلف. كما ناقش دور التراث والدين وأبرز الحاجة إلى تنظيم الإقتصاد ودراسة القيم والعادات والتقاليد، ومشكلات الأسرة وتجديد التربية لكي تسهم في تقدم الأمة العربية.

وقد أبرزت الندوة حقيقة يبدو أننا لم نعلمها بعد تماماً هي وجود كثير من مظاهر التخلف في حضارتنا العربية المعاصرة. فعلى سبيل المثال ليس هناك دراسات وافية لأسالييبنا في التنشئة الإجتماعية للطفل، تتناول هذه الأساليب في علاقتها بما ينتج عنها من ظواهر سلوكية، كما أن أساليب التفاعل الإجتماعي في ميادين العمل وما تؤدي إليه من تقوية أو إضعاف الروح المعنوية وتحسين الإنتاج وزيادته أو نقصانه لا تبدو في مجال وعي الباحثين والعلماء. ولا زلنا نزحف ببطء شديد في مجال الصناعة وأسالييبنا في التعليم نحاول الإهتمام بالكم دون الكيف.

ما العمل؟ هل سيظل العالم العربي يعلم بماضي غابر مليء بالإنجازات بينما يبقى في حاضره أسير دول استعمرته عسكرياً، وحينما رحلت أبقت أسير اعتماده عليها بدءاً من رغيف العيش وحتى أبسط، بل وأهم، أدوات التكنولوجيا.

ما الحل؟ ليس أمام الإنسان العربي إلا خياران: أ - أن يبحث عن عوامل ضعفه، ويستهدي دروس التاريخ وحاضر الأمم المتقدمة في توفير أسباب التقدم، وبذلك يكون، ب. - أن يظل على حاله مستمراً ما هو فيه من نعاس فتبدأ حضارته بالتحلل؛ وبذلك لا يكون.

دروس التاريخ تؤكد لنا أن الإنسان إنما يتقدم بفكره. وحينما يعتقل فكر الإنسان، فإن ذلك يكون بداية الإنهيار، ما لم نسارع إلى تحرير الإنسان وطاقاته.

إن تجارب الأمم التي سأستعرضها في هذه الدراسة توضح أن لا سبيل إلى تقدم الإنسان في أي زمان ومكان إلا بأن يصبح الإنسان مبتكراً، وأن ينمي ويدعم باستمرار قدرته على الإبتكار Creativity. ونحاول هذه الدراسة أن توضح عوامل تنمية الإبتكار في الإنسان والمجتمع، ثم نحاول تحليل الثقافة العربية المعاصرة لتكشف إلى أي حد تسهم هذه الثقافة في تنمية أو كف إبتكارية الإنسان العربي المعاصر.

الإبتكار وتقدم المجتمعات: أمريكا واليابان

أكد الباحثون في العلوم السلوكية أهمية الإبتكار ليس بالنسبة لتقدم الإنسان فحسب، بل لمجرد استمرار وجوده على سطح الأرض. ذلك أنه لو لم يكن الإنسان الأول مبتكراً لأدوات

وأساليب يدافع بها عن نفسه، ويجمع ثم يتج بها طعامه، إلى غير ذلك من مظاهر الحياة، لما استمر وجوده، ولما استطاع أن يتقدم خطوة. ومما يزيد من أهمية الابتكار ذلك التفسير الهائل الذي يحدث في عالمنا اليوم. ولقد أوضح كارل روجرز أهمية التفكير الابتكاري للإنسان العصر الحديث والحضارة، فقال:

في الوقت الذي تتقدم فيه المعرفة سواء كانت بناءة أو غريبة في وثبات وقسرات كبيرة إلى عصر فري هائل، يبدو أن التكيف الابتكاري هو الإحتمال الوحيد الذي يمكن الإنسان من أن يصبح متمشياً مع التغير المتعدد الجوانب في العالم الذي نعيش فيه، وفي الوقت الذي تتقدم فيه الاكتشافات العلمية والاختراعات على أساس متوالية هندسية، يصبح الأفراد السليون الذين يخضعون لثقافتهم عاجزين عن التعامل مع القضايا والمشكلات المتزايدة. وما لم يستطع الأفراد والجماعات والأمم أن يتخيلوا، ويبنوا، ويراجعوا بابتكار أساليب تعاملهم مع التغيرات المعقدة، فإن النور سينطفئ، وما لم يستطع الإنسان أن يأتي بأساليب جديدة وأصلية للتكيف ليثبت بسرعة قتال سرعة العلم في تغير بيئته، فإن ثقافتنا ستضمحل. وسيكون الثمن الذي ندفعه لافئاضارنا إلى الابتكار، ليس فقط سوء تكيف الفرد، وتوترات الجماعة، بل أيضاً الإبادة الدولية. (Rogers, 1970, p.138).

أمريكا وروسيا والابتكار

حين كتب روجرز هذه السطور في منتصف الخمسينات كان الأمريكيون قد أصيبوا بصدمة كبيرة نتيجة إطلاق روسيا لأول قمر صناعي (سبوتنيك ١) في الفضاء. كان الأمريكيون يؤمنون بتفوقهم العلمي حين اخترعوا القنبلة الذرية، لكن ها هي روسيا تفاجئهم بهذا الإنجاز العلمي الذي أدى إلى إضعاف الروح المعنوية للأمريكيين نتيجة تفوق الروس عليهم ولما يترتب عليه من تطبيقات عسكرية. وكما يقول أحد الباحثين الأمريكيين: «وفجأة أصبحت مكانة الأمة (أمريكا) في خطر لأن عقول العدو الكبيرة قد فاقت عقول علمائنا، وقد استثمر الروس هذه الضربة بأن أخذوا يذيعون في كل أمة على وجه الأرض نجاحهم أخيراً بأن يجعلوا أمريكا قوة من الدرجة الثانية». (Tannenbaum, 1979, p.7) وقد أدت هذه الصدمة إلى مراجعة الأمريكيين لأساليب التعليم التي تتبع في مدارسهم، وتحقيقهم من أن الروس قد سبقوهم في تكنولوجيا الفضاء لأنهم (أي الأمريكيين) لم تكن لديهم القوى العلمية العاملة. وكان من نتيجة ذلك أن عملت الحكومة الفيدرالية الأمريكية على توفير الإعتمادات المالية لإجراء البحوث التي تهدف إلى الوصول إلى طرق لاكتشاف الموهوبين والعمل على تنمية إمكاناتهم. وحين انتخب جون كينيدي رئيساً للولايات المتحدة أعلن إصراره على أن يرسل إنساناً ليهبط على القمر في عام ١٩٧٠، وكان ذلك يعني قبول تحدي روسيا في استكشاف الفضاء، لذلك جند كينيدي أكبر

عقول أمريكا ليعملوا مستشارين له، كما أخذت المدارس تهتم بتنمية القدرة على الإبتكار والإبتكار. ويتضح ذلك في ظهور كثير من البرامج لتنمية الموهبة وتقديم برامج إثرائية - كانت تقدم في الجامعة - في المدارس الثانوية. وربما كانت الحاجة الملحة التي شعرت بها أمريكا إلى اللحاق بروسيا في المجالات العلمية والتكنولوجية بل وإلى أن تسبقها، والجهود الكبيرة التي بذلها الأمريكيون لتحقيق هذه الأهداف هي التي جعلت أول إنسان يخطو على سطح القمر أمريكي الجنسية (Soliman, 1976)

تجربة اليابان

أصبحت أمريكا أكثر حساسية لقدراتها الإبتكارية. وقد كتب تورانس في عام ١٩٨٠ يقول أنه يدوان التقدم الذي أحرزته أمريكا في مجالات الإبتكار في العقد الماضي ينقلب رأساً على عقب. ففي عام ١٩٧٨ هبطت براءعات الاختراع التي صدرت لمواطني الولايات المتحدة إلى أدنى مستوى خلال خمسة عشر عاماً، كما ارتفع المعجز في الميزان التجاري لأمريكا إلى ٢٨ مليون دولار في نفس العام، «وهذا يشير إلى أننا لدينا مشكلة قومية في انخفاض الإنجاز» (تورانس، ١٩٨٠). ويرى تورانس أن الوقت يبدو ملائماً لكي تتعلم الولايات المتحدة بعض الدروس عن الموهبة والإبتكار من أمة وصفت بأنها ذات ١١٥ مليون فائقي الانجاز هي اليابان. ويعدد تورانس انجازات اليابان الإبتكارية، فاليابان تقود العالم في: ميدان الإختراع وبراءات الإختراع، وعدد ما تنشره من الروايات، وانخفاض معدل الجريمة، ووسائل خفض التلوث، ومعرفة طلاب المدارس الثانوية والجامعات باللغات الأجنبية، ووسائل النقل والمواصلات، وبناء السفن وتصدير الأسمنت والترانزيستور، وإجراءات حفظ الأمن، وإنتاج المظلات والميكروسكوبات الالكترونية، والبيانو، ومجالات الترفيه، وتجارة الأسماك، واستخدام آلات الفيديو والتصوير، وتوفير كل احتياجات المواطنين من الطاقة الكهربائية. ويأتي تلاميذ المدارس اليابانية في المرتبة الأولى في الإختبارات الدولية للتحصيل في الرياضيات والعلوم في حين يأتي تلاميذ المدارس في الولايات المتحدة في المرتبة الخامسة عشر. كما أن ٩٠٪ من اليابانيين تقريباً يتبنون تعليمهم الثانوي (تورانس ١٩٨٠) ولنلاحظ أن تورانس يدعو أمريكا إلى أن تتعلم الإبتكار من اليابان، هذه الدولة التي كانت أمريكا قد هزمتها في الحرب العالمية الثانية واحتلتها منذ أكثر من ثلاث عقود ونصف من الزمان.

الإبتكار - ما هو؟

الإبتكار هو أسلوب في التفكير والسلوك، هو قدرة الإنسان على أن يصبح حساساً للمشكلات والفجوات في المعرفة والعناصر الناقصة، ثم قدرته على تحديد الصعوبة ووضع

فروض عن أوجه النقص ، ثم اختبار هذه الفروض وإعادة اختبارها ، وتعديلها ثم إعادة اختبارها ، وتوصيل نتائج هذا كله للآخرين (Torrance, 1974) . وهذا يعني أن الابتكار ليس مقصوراً على مجال من مجالات التفكير أو السلوك . ومن المفيد أن نتعرف على بعض أبعاد الابتكار وهي :

- ١ - الطلاقة Fluency . وهي قدرة الفرد على أن يأتي بأفكار متعددة أو تقديم حلول عدة للمشكلة الواحدة .
- ٢ - المرونة Flexibility . وهي قدرة الفرد على أن يأتي باستجابات مختلفة للمثير الواحد أو حلول مختلفة للمشكلة الواحدة .
- ٣ - الأصالة Originality . وهي قدرة الفرد على أن يصل إلى أفكار جديدة وبعيدة عن المألوف . والأفكار الأصيلة هي الأفكار النادرة أصحائياً .
- ٤ - التفصيل Elaboration . وهي القدرة على وضع تفاصيل الخطط أو الأفكار . وهي بعد مهم من أبعاد الابتكار ، فهناك أمثلة لأفراد توصلوا إلى أفكار عظيمة ، ولكنهم لم يجددوا تفاصيلها . لكن شخصاً آخر يأتي بعد ذلك فيفكر في نفس الفكرة العظيمة أو الاختراع ويجدد تفاصيله فينسب إليه الاختراع (Torrance, 1979).

الفرد المبتكر وبيئته

ما هي العوامل المرتبطة بازدهار الابتكار؟ وإلى أي حد تشجع ثقافتنا العربية المعاصرة هذه العوامل . يهتم هذا القسم من الدراسة بالعوامل التي تشجع على تنمية الابتكار في المجتمع ، كما يهتم بأساليب تنشئة الأفراد المبتكرين وخصائصهم ، وسيتهم القسم الثاني من الدراسة بمدى توفر هذه العوامل كلها في الثقافة العربية المعاصرة .

العوامل البيئية التي تسهم في تنمية الابتكار

يخدر الباحثون من الإسراف في الاعتماد على العوامل البيئية التي وجدت مرتبطة بنمو الابتكار أو التنبؤ به . فحتى لو توصلنا إلى معرفة دقيقة لهذه العوامل والظروف التي وجدت أنها تسهم في النمو الابتكاري في الماضي ، فلن نستطيع أن نتأكد أن هذه العوامل والظروف لو وجدت في عالم اليوم المختلف عن عالم الأمس ، ستيسر نمو الابتكار ولا تكفه (Mackinnon, 1978) . والواقع أننا لا نستطيع أن نزعم أن المعرفة المتوفرة عن العوامل البيئية وخبرات الطفولة تمكن من الفهم الدقيق للنمو العقلي والابتكاري في عالم اليوم المعقد أو التنبؤ بهما (Howe, 1982) لذلك فإن ما يمكن أن تصل إليه هذه الدراسة عن عوامل الابتكار في الثقافة العربية لا يمكن إلا أن يكون مبدئياً يحتاج إلى مزيد من الدراسة والتحقيق التجريبي .

العوامل الاجتماعية

يؤكد الباحثون على أهمية العوامل الاجتماعية في تنمية الابتكار. فإذا أمكن تحديد العوامل التي تشجع على الابتكار، فقد يصبح من الممكن أن نقترح التغيرات التي تعمل على تنميته (Arieti, 1976). ومن الباحثين من يعطي لعوامل الابتكار دوراً ثانوياً مثل توينبي الذي تفسر نظريته الابتكار تفسيراً دورياً Cyclic يتتهي حتّى بتفكك الحضارة وانحلالها (Toynbee, 1947). وقد توصل أرييتي إلى العوامل الآتية التي تشجع على غو الابتكار .

- ١ - توفر الإمكانيات الثقافية والمادية.
- ٢ - الانفتاح على المثيرات الثقافية.
- ٣ - التأكيد على الإستمرارية والضرورة لا على مجرد الوجود.
- ٤ - إتاحة حرية استخدام وسائل الاتصال الثقافية لكل المواطنين دون تمييز.
- ٥ - التحرر من التمييز (ضد الأفراد أو الجماعات) أو حتى الإبقاء على درجة معتدلة منه بعد القمع الشديد أو الإستبعاد المطلق .
- ٦ - التعرض لمثيرات ثقافية مختلفة ، بل حتى متعارضة.
- ٧ - تحمل وجهات النظر المختلفة وإبداء الاهتمام بها.
- ٨ - تفاعل مجموعة من الأفراد المتميزين في حقبة زمنية معينة.
- ٩ - الإكتثار من الحوافز والجوائز.

كذلك توصل باحث آخر (Simonton, 1978) إلى عدد من العوامل الخارجية التي ترتبط بنمو الابتكار لدى الأفراد. هذه العوامل هي :

- ١ - التعليم : وجد سمونتون من تحليله لحياة ٣٠١ من العباقرة البارزين أن التفوق هو دالة لكمية التعليم. لكن العلاقة بين العبقرية والتعليم هي علاقة دائرية.
- ٢ - توفير الأدوار النموذجية : وجد أن عدد المبتكرين البارزين في جيل هو دالة لعدد المبتكرين في جيل سابق.
- ٣ - روح العصر Zeitgeist : وجد أن المفكرين البارزين في عصر يميلون إلى أن يكونوا متأثرين بالروح التي سادت المسرح الفكري خلال فترة نموهم حيث يتأثرون بإنجازات الجيل السابق.
- ٤ - التجزئة السياسية : فتقسيم الحضارة إلى دول مستقلة يعني التباين الثقافي الذي يشجع على الابتكار.
- ٥ - الحرب : تمثل الحرب إلى عدم تشجيع الإنفتاح على الخبرة والتغيير.

٦ - الاضطرابات المدنية : وجد في إحدى الدراسات أن المبتكرين البارزين يميلون إلى أن ينمو في أوقات الثورات حيث يزداد التأثير الثقافي .

٧ - عدم الاستقرار السياسي : وجدت بعض الدراسات أنه يسيء إلى نمو الابتكار .

فالابتكار يزدهر حين يتوفر للعسكري الأدوار النموذجية الضرورية ، والتأثير الفلسفي والالتزام الفلسفي الذي يتكون نتيجة للتكيف للبيئة السياسية (Gowan & Olson, 1979) وهكذا نجد أنه بالرغم من أن البحث في العوامل الاجتماعية - الثقافية حديث العهد ، إلا أن النتائج التي أمكن الوصول إليها تشير إلى أن هذه العوامل تلعب دوراً مهماً في النمو الابتكاري .

عوامل التنشئة الاجتماعية

لا يعني توفر العوامل الثقافية والاجتماعية أن الطفل سيتعرض لها بالضرورة فتأثر الطفل بهذه العوامل يتوقف على الأسرة التي تنشئه اجتماعياً . لذلك اهتم الباحثون بمقارنة أساليب التنشئة التي تتبعها أسر الأطفال المبتكرين وأسر الأطفال غير المبتكرين (Soliman, 1967) وقد كشف الباحثون الذين استخدموا هذا المنهج عن عدد من عوامل التنشئة المرتبطة بالابتكار . وقد سبقت الإشارة الى اعتراض ماكنون على منهج استعادة خبرات الأطفال المبتكرين (Mackinon, 1978) كما أن استعادة المبتكرين أنفسهم لهذه العوامل تجعلها هدفاً لعوامل التحيز (Christie, 1970) . والواقع أن الدراسات البعدية Ex Post Facto لا تكشف لنا عن السبب والنتيجة (Soliman, 1967) . لذلك يشعر الباحثون بقدر أكبر من الثقة حين يعتمدون على نتائج الدراسات التتبعية مثل دراسة أودن (Oden, 1968) . وربما يمكن التغلب على هذا القصور في الدراسات البعدية بملاحظة نتائج الدراسات المختلفة وما بينها من اتفاق أو اختلاف . فتكرار اكتشاف عامل ما في أكثر من دراسة من شأنه أن يعطينا بعض الثقة في إمكان ارتباط هذا العامل بالابتكار .

في دراسة لأسر الأطفال المبتكرين وجد وايزبرج وسبرنجر أن الأسرة لم تكن شديدة الترابط ، كما أن أفرادها لم يكونوا يلتصقون ببعضهم تماماً ، كما كان هنا اهتمام أقل بمسيرة الطفل لقيم الوالدين ، وكان هناك تعبير متفتح عن المشاعر ، كما كان تفاعل الأب مع الطفل إيجابياً وقوياً . وكذلك كان تفاعل الأم وإن أظهرت تناقضاً وجدانياً . وحينما كان الطفل ينكص كان الوالدان يتقبلان سلوكه دون شعور بعدم الارتياح (Weisberg & Springer, 1961) . وتزيد هذه النتائج دراسة أخرى أجريت على الأطفال (Dreyer & Wells, 1966) . فقد وجد الباحثان في هذه الدراسة أن آباء الأطفال المبتكرين يضعون أهمية أقل على الوحدة الأخلاقية والدينية ، كما أن الأمهات أظهرن اهتماماً أقل بمكانة الفرد في الجماعة ، واهتماماً أكثر بالإهتمامات اليومية والأمن .

الوحداني ، كما سمحوا للأطفال باتخاذ القرارات وحرية الاستكشاف الاجتماعي ، كما تميز الوالدان بالإنفتاح على مشاعرهم ومشاعر الآخرين . وقد أظهرت أمهات الأطفال المبتكرين اهتماماً أكثر بالأمن الاقتصادي واهتماماً أقل بمكانة الفرد الاجتماعي ، على خلاف دراسة جتسلز وجاكسون اللذين وجدوا أن والدي المراهقين الأذكيا تعرضوا لصعوبات مالية أكثر من والدي المراهقين المبتكرين (Gelzels & Jackson, 1962) . وهناك نتائج متشابهة وجدت في دراسات أخرى . فتشجيع الطفل على الإستقلال وجد في دراسة أودن (Oden, 1968) واحترام والديين للطفل المبتكر والثقة في قدراته وإعطائه الحرية لاستكشاف عالمه واتخاذ قراراته بنفسه . وعدم قوة العلاقات الوجدانية بينه وبين أسرته ، وجد أيضاً في دراسات أخرى .

(Walberg, Rasher & Parkerson. 1979; Drevdhal, 1964; Nichols & Holland. 1963; Stein. 1963)

ومن الدراسات الهامة التي تناولت أساليب تنشئة المبتكرين دراسة ماكنون للمهندسين المعماريين (Mackinnon, 1978) فقد وجد ماكنون أن والدي المهندسين المعماريين كانوا يتميزون بأن لديهم احتراماً غير عادي للطفل وثقة في قدرته على عمل ما هو ملائم ، لذلك لم يترددوا في إعطاء الطفل حرية غير عادية في استكشاف عالمه واتخاذ قراراته بنفسه . ولم يكن هناك ارتباط وثيق بين الطفل وأحد الوالدين أو كليهما ، كما أن العلاقة لم تكن من النوع الذي يؤدي إلى الإعتماذ الزائد أو البند الشديد ، وقد أسهم ذلك في تحرير الطفل من الإستغلال ووفر له الإستقلال السيكولوجي وكانت عائلات المهندسين المعماريين تتميز بتقديم عدد من النماذج يمكن أن يتوحد معها الطفل بالإضافة إلى الأب والأم مثل الجدود والأعمام (أو العمات) اللذين كانوا يحتلون مراكز متميزة في البيئة . كما كانت هذه العائلات تتميز بارتفاع نسبة الأمهات اللاتي كن يتميزن باستقلالهن واللاتي عشن حياة نشيطة ذات اهتمامات ومارسن أحياناً مهناً بعيدة عن مهن أزواجهن وتميزت هذه العائلات أيضاً بوجود معايير واضحة للسلوك وأفكار عما هو صواب وما هو خطأ ، لكنها كانت في نفس الوقت تتوقع ، بل تتطلب من الطفل أن يقوم باستكشاف إيجابي وتبني إطار للسلوك الشخصي .

خصائص الأفراد المبتكرين

وجد تورانس (Torrance, 1962) ثلاث خصائص تميز الأطفال المبتكرين في الفرقة الأولى وحقى الفرقة السادسة الابتدائية . ١ - كان هؤلاء الأطفال وخاصة الأولاد منهم يشتهرون بأن لديهم أفكاراً جاذبة أو سخيفة . ٢ - كانوا يتجون أفكاراً خارجة عن «الطريق المطروق» بعيدة عن المألوف» . ٣ - كانت أفكارهم تتسم باللعب ، والبعد عن الجمود ، والاسترخاء . وتتفق نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة أخرى (Weisberg & Springer, 1961) وجدت أن الأطفال

يتميزون بالخصائص الآتية: قوة صورة الذات، سهولة استدعاء الخبرات المبكرة، الفكاهة، إمكانية القلق الأوديبي، النمو غير المتوازي للأنا، إصدار استجابات غير تقليدية لاختبار بقع الحبر لرورشاخ أظهرت براعة وتخيلاً، كما ظهرت في استجاباتهم الحركة الإنسانية والألوان بشكل أكثر وقد فسرت هذه الاستجابات على أنها تعكس معايير شخصية للتقويم مما يسهل استقلال الفرد عن بيئة.

وقد قام جيتسلز وجاكسون (1962, 1963) بدراسة قارنوا فيها أداء المراهقين المرتفعين في الذكاء وأولئك المرتفعين في الإبتكار. وقد وجد هذان الباحثان أن المراهقين المرتفعين في الإبتكار كانوا يتميزون بما يلي: كان تحصيلهم ممتازاً ومساوياً لتحصيل المراهقين الأذكاء، ولم يكن التلميذ المبتكر يعتبر مرغوباً فيه. وفي إنتاجهم الفني المبني على الخيال كان المراهقون المبتكرون يستخدمون موضوعات متحررة من القيود ونهايات غير متوقعة، وكانوا يعمدون إلى الفكاهة واللعب. وكانت اختبارات المراهقين المبتكرين المهنة تتضمن مهناً غير مألوفة مثل مغامر ومخترع، أما المراهقون الأذكاء فقد كانت أغلب اختياراتهم تشتمل على مهن مألوفة مثل محامي وطبيب. ويرى هذان الباحثان أن جوهر أداء المراهقين المبتكرين يكمن في قدراتهم على أن يتجهوا أشكلاً جديدة وأن يخطروا بالربط بين المبادئ التي تعتبر عادة مستقلة وغير متماثلة، وأن يتجهوا إلى اتجاهات جديدة. ويبدو المراهق المبتكر ممتلكاً للقدرة على أن يحرر نفسه من المألوف وأن يفتقر عن المعتاد، وهو يبدو مستمتعاً بالمخاطر المرتبطة بعدم اليقين والمجهول. . . (1963).

وتوجد أوجه شبه عديدة بين نتائج الدراسات التي يصف فيها الباحثون شخصيات المراهقين باستخدام الأدوات الموضوعية أو أسلوب الملاحظة مثل الدراسة السابقة وبين الدراسات التي يصف فيها المراهقون المبتكرون أنفسهم، باختيار من خصائص تعرض عليهم ما يرون أنه ينطبق عليهم. ومن أمثلة هذه الدراسات (Dauw, 1966, Torrance & Dauw, 1965, 1966) ومثل هذا التشابه يعطي تأييداً لهذه الدراسات ويكشف عن وعي المراهق المبتكر بخصائص شخصيته.

وهناك دراسات عديدة عن الراشدين الذين حققوا ابتكاراتهم في الواقع. فقد وجد ماكنون أن المهندسين المعماريين المبتكرين يتمتعون بالخصائص الآتية: ١ - أذكاء. ٢ - يتمتعون بالأصالة والمرونة. ٣ - لديهم آراء إيجابية عن أنفسهم كما أنهم يتحدثون عن أنفسهم بصراحة، ويتقبلون ذواتهم، ويتحدثون بصراحة عن أنفسهم ولذلك يتقدون أنفسهم. ٤ - منفتحون على الخبرة. ٥ - حذسون في إدراكاتهم. ٦ - لديهم قيم نظرية وجمالية قوية. ٧ - لديهم إحساس بأن لهم رسالة. ٨ - منفتحون على إنفعالاتهم ومشاعرهم، ولذلك يعبرون عن الجانب الأنثوي في شخصياتهم. ٩ - واثقون من أنفسهم، مسيطرون وأقوياء. ١٠ - يتميزون بالتلقائية والإتزان في

التفاعل مع الأفراد والجماعات . ١١ - يتمون بما هو معقد وغير متائل ، ويستجيبون لتحدي ما هو غير مكتمل . ١٢ - يتحملون ما هو غامض ، حساسون للجمال .

وقد قام بارون (Barron, 1963) بدراسة لمجموعة من ضباط القوات الجوية الأمريكية الذين يتميزون بالأصالة ووجد: ١ - أنهم يفضلون الأشياء المعقدة وقدرًا من عدم التوازن في الظواهر. ٢ - أن شخصياتهم أكثر تعقيداً من الناحية الدينية. ٣ - أنهم مستقلون في أحكامهم ٤ - أنهم يتميزون بأنهم أكثر تأكيداً لنواياهم وأكثر سيطرة. ٥ - إنهم يرفضون القمع كوسيلة للتحكم في النزوات.

وقد قام باحثون (Walberg, Rasher & Parkerson. 1979) بتقدير سمات الشخصية لمجموعة من الأفراد البارزين في شتى مجالات المعرفة والمهن. وقد عاش هؤلاء الأفراد في ما بين عام ١٤٥٠م إلى عام ١٨٥٠م. وقد وجد هؤلاء الباحثون أن ٩٠٪ من هؤلاء الأفراد قدروا على أنهم أذكاء، يثيرون الأسئلة، عجبون للإستطلاع، ولديهم رغبة قوية للتمييز. ومن السمات الشائعة التي وجدت عند ٧٥٪ وأكثر من الأفراد: بارزون، دارسون، أخلاقيون، ناكدون، واضحو، جادون، مقتنون، ماهرون في الكتابة والمحطابة والأعمال المدرسية. وقدر ٩٠٪ تقريباً منهم باعتبارهم: مثابرون، أقوياء بالإرادة، ولديهم حاجة قوية إلى الإنجاز. ومن السمات الشائعة التي وجدت في ٧٥٪ على الأقل منهم: العمل بجهد، والإكتفاء الذاتي والحزم. وقد اشترك هؤلاء الأفراد جميعاً في أنهم يستمتعون بأعمالهم كما كانوا معبرين ومتفحين على عالمهم الداخلي وخيالاتهم. وقد قدروا بأنهم متعددي المواهب إلا أنهم أظهروا كفاءة في مجال اهتمامهم وهم راشدون، كما ناضلوا من أجل أهداف بعيدة، وركزوا طاقاتهم في أهداف محدودة في الوقت الواحد.

ويتم الباحثون بالدراسات التي تناولت أفراداً راشدين حققوا قدراتهم الابتكارية فيما قاموا به من أعمال. أما بالنسبة للأطفال والمراهقين المبتكرين، فهؤلاء لا زالوا في سن التكوين، وليس من السهل الحكم على مستقبلهم الابتكاري من خلال أدائهم المرتفع على اختبارات الابتكار. وبالرغم من أن البعض يشكك في فاعلية الاعتماد على الاختبارات في التنبؤ بالأداء الابتكاري في المستقبل (Mackinnon, 1978) إلا أن توارنس أثبت صدق هذه الاختبارات التنبؤي بعد اثني عشر عاماً (Torrance, 1972).

الإبتكار في الثقافة العربية المعاصرة

إلى أي حد تدعم ثقافتنا المعاصرة الإبتكار؟ وإلى أي حد تعمل مجتمعاتنا العربية وأساليبها في التنشئة الإجتماعية على توفير العوامل التي تيسر الإبتكار وتنبئ خصائص المبتكرين؟

إن الإجابة على هذه الأسئلة هي غاطرة ليست باليسيرة. فالثقافة العربية المعاصرة تعيشها مجتمعات مترامية الأطراف، وقطاعات غير صغيرة منها لم تتوفر بعد دراستها، ومن ثم فإن أية محاولة للإجابة عن هذه الأسئلة هي مجرد اجتهاد. لكن المحاولة ضرورية، فهي أول خطوة في سبيل الوعي بواقع الإبتكار في العالم العربي، وهي خطوة ضرورية لا بد أن تتخذ لكي يأتي ما بعدها.

وإذا كان الإبتكار هو طريق التقدم؛ يمكن أن نستدل على غياب الإبتكار في ثقافتنا المعاصرة من مجرد ملاحظة وضعها على سلم التقدم، دون حاجة إلى شواهد تجريبية. وشواهد العصر على غياب الإبتكار في عالمنا العربي اليوم كثيرة. لنستمع إلى أحمد كمال أبو المجد وهو يتحدث عن «غياب الإبداع» كأحد المواقف التي تغتال المستقبل العربي، فيقول:

ويغير الإبداع في مجالات العلم والثقافة سبيل مكاننا - في أحسن الفروض - مكان التابع والمقلد... ومن القول المعاد أن تؤكد العلاقة بين الإبداع والحرية... فالإبداع عطاء خيال حر... وعقل تنفتح له الأفاق وإرادة تملك الاختيار... وواقفنا العربي لا يوفر شيئا من ذلك. نعم إن حياتنا العملية والثقافية لم تخل أبداً من مبدعين... ولكنهم «فلتات» قدرية تشق طريقها وسط ركام هائل من أنظمة القمع والقهر وتجهيز الإبداع والمبدعين... ولا أتحدث هنا عن الأنظمة السياسية وحدها... وإنما أتحدث عن الأنظمة السياسية والإجتماعية والتربوية... عن البيت والمدرسة والمصنع والنادي وديوان العمل... عن «مجتمعات» لا تقبل إلا التوافق الكامل مع المجموع، والإنصياع المطلق للسلطات والمقررات والمألوفات... وتعتبر المخالفة - ولو إلى الأفضل والأمل والأجل - هرطقة وخروجاً وانتشاقاً (أبو المجد، ١٩٨٣، ص ٢٥ - ٢٦).

وكما أشرت، فإن الباحثين والمتحاورين في ندوة أزمة التطور الحضاري في الوطن العربي (١٩٧٤) يسجلون أبعاداً مختلفة لتخلفنا الفكري والسياسي والإجتماعي والإقتصادي. ويعتبر غياب الإبداع تجسيدا لهذا التخلف (كرم، ١٩٨٢) بعد أن حقق العرب معجزة العلم العربي

والثقافة العربية أيام أن كانت أوروبا مستغرقة في ظلام العصور الوسطى .
ومن المهم الآن أن ندرس العوامل المرتبطة بغياب الابتكار في الثقافة العربية المعاصرة ،
حتى يمكن فهمها والسيطرة عليها .

عوامل الابتكار في الثقافة العربية المعاصرة

- لعل الصفحات السابقة قد أوضحت مسلمتين أساسيتين هما :
- ١ - الابتكار هو منهج في التفكير لا يقتصر على مجال دون آخر، بل أن المنتجات الابتكارية يمكن أن تظهر في شتى مجالات الحياة .
 - ٢ - كما أن كل فرد لديه قدر من الذكاء، فإنه كذلك يتمتع بقدر ونوع من إمكانية الابتكار .
- ومن ثم فإن عوامل الابتكار التي تهتمنا هي تلك التي تتصل بابتكارية أفراد المجتمع جميعاً دون الإقتصار على فئة أو طبقة معينة منهم .

التعليم

لكي ينمو الابتكار، فلا بد من توافر التعليم لأفراد المجتمع . ومن الواضح أن الإنسان لا يستطيع أن يتكرر في الفراغ، فالتأثيرات الثقافية والمادية أساسية للابتكار، والتعليم هو واسطة نقل الثقافة . فهل تتوافر للإنسان العربي هذه الواسطة؟ إن نظرة بسيطة إلى إحصائيات نهاية السبعينات تكشف أن الدول العربية لا بد أن تبذل الكثير حتى توفر التعليم لجميع مواطنيها . فنسبة الذين يعرفون القراءة والكتابة في ثلاث دول عربية هي ٥٪ وفي دولتين ١٠٪ وفي دولتين ١٥٪، وفي دولتين ٢٠٪، وفي دولتين ٢٥٪، وفي دولة واحدة ٣٢٪، وفي دولة واحدة ٣٥٪، وفي ثلاث دول ٤٠٪، وفي دولة واحدة ٥٠٪ وفي دولة واحدة ٦٠٪، وفي دولة واحدة ٨٦٪، أي أن نسبة الذين يعرفون القراءة والكتابة في نصف الدول العربية هي ٢٥٪ فأقل . كذلك فإن إسهام أي دولة عربية في الكتابات العلمية في العالم لا يتعدى ٠.٢٪ في حين أن إسهام الولايات المتحدة الأمريكية يصل إلى ٤٢٪ . (Kurian, 1979).

تسلطية الثقافة

أوضحت الدراسات السابقة أن الحرية شرط أساسي لتنمية الموهبة الابتكارية (Rejskind, 1982)، فالسماح للمبتكر بحرية استكشاف البيئة، والاستقلال وحرية الاختلاف مع أفراد الأسرة، وعدم التأكيد على المسيرة، كانت من المعالم البارزة في تنشئة الأفراد المبتكرين . ومن الواضح أن هذه كلها تتعارض مع التسلطية Authoritarianism التي يمكن أن تسود في مجتمع

ما. وهناك من المنظرين من يرون أن مفهوم الابتكار هو عكس مفهوم التسلطية (Gowan, 1965)، إذ تحول التسلطية دون عمل الإمكانية الابتكارية، وقد وجد أن هناك ارتباط إيجابي بين المرونة (الابتكار) والتحمل (وهو ضد التسلطية).

والتأمل في ثقافتنا المعاصرة يجد أن التسلطية بعد أسلمي من أبعادها، وخاصة ملحوظة من خصائصها. وقد أدرك هذه الخاصية عدد من المفكرين والباحثين الأجانب الذين عاشوا حديثاً في مجتمعات عربية. ففي مصر، كما في أي بلد آخر من بلدان الشرق الأوسط، نجد التسلطية هي غمط أسلوب الضبط الاجتماعي. فالجماعة سواء كانت الأسرة أو العصابة أو القبيلة تتطلب من أفرادها طاعة ومسايرة (Bluhm, 1983). وتظهر التسلطية في أساليب تنشئة الأطفال، وغيرها من المجالات (Morocco, 1978). كما سجل هذه الظاهرة باحثون من المواطنين يعيشون في الوطن العربي. ويكاد غمط التسلطية يكون متشابهاً في البلاد العربية، إذ الأب هو سيد الأسرة الذي يتخذ القرارات لها، والذي يجب على الأطفال والزوجة أن يطيعوه. كذلك تمتد التسلطية إلى أبعد من الأسرة لتشمل الحياة الاجتماعية والسياسية ووسائل الإعلام (Prothro & Melikian, 1953). وليس غريباً أن نسلم إحدى الصحف في إحدى البلاد العربية تنادي من حين إلى آخر بالحاجة إلى دكتاتور عادل ليصلح أحوال البلاد. وقد كشفت الدراسات المقارنة عن ارتفاع طلاب البلاد العربية على بعد التسلطية، فقد قارن برونرو وملكيان (1953) بين اتجاهات مجموعة من الطلاب من ست بلاد عربية يدرسون في الجامعة الأمريكية في بيروت من ناحية وبين اتجاهات مجموعتين من الطلاب الأمريكيين من ولاية أو كلاهما والساحل الغربي، ووجد أن مجموعة الطلاب العرب حصلت على متوسط درجات أعلى من كل من طلاب المجموعتين الأمريكيتين، في مقياس ف F الذي يقيس التسلطية. كذلك وجد أن كلاً من الرجال والنساء في مصر قد حصلوا على درجات أعلى في مقياس ف من الرجال والنساء الأمريكيين (Melikian, 1959). كذلك تتضح التسلطية في أساليب التنشئة الاجتماعية وسيمالغ هذا الموضوع في القسم التالي.

وبالرغم من أن التسلطية لم تدرس تجريبياً في مظاهر أخرى من الحياة في البلاد العربية، إلا أن التخصص في العلوم الاجتماعية الذي يمارس أسلوب الملاحظ المشارك لا يجد عناء كبيراً في اكتشاف الطبيعة التسلطية لمجتمعاتنا في كثير من مظاهر الحياة. ففي الحياة السياسية نجد أن الديمقراطية في أغلب الأحيان غطاء مظهري لممارسات أصحاب السلطة من حزب الأغلبية الذي يبقى في السلطة لفترة طويلة. وكذلك نلاحظ الأسلوب التسلطي في الإدارة، سواء كانت إدارة تربية أو إدارة صناعية، أو غير ذلك.

وهناك مظهر من مظاهر التسلطية كشفت عنه دراسات ملكيان (1959) يجدر أن يوجه إليه اهتمام خاص. فقد كشف ملكيان عن أن التلميذ المتسلط في المدرسة الثانوية يميل إلى أن يكون

أكثر تقيلاً لنفسه من نظيره في الولايات المتحدة، كما أنه يبدو أقل قلقاً وأفضل تكيفاً. وهذا يعني أن الفرد المتسلط في ثقافتنا يبدو أكثر تكيفاً من نظيره في الثقافة الأمريكية لأن التسلط يعتبر نمطاً شائعاً في ثقافتنا، مما يوحي بأن النمط التسلطي يمكن أن يستمر في ثقافتنا، حتى تطرأ في المجتمع تغيرات تتناقض معه.

وإذا كانت الثقافة تسم بالتسلطية، فلا نتوقع أن تعمل على تدعيم الابتكار. وتحقق إحدى الدراسات هذا التوقع. فقد درس عبد الحليم (١٩٧٧) العلاقة بين الاتجاهات الوالدية السوية وعلاقتها بالابتكار لدى تلاميذ وتلميذات الصف الثاني بالمرحلة الإعدادية في جمهورية مصر العربية. وكانت أعمار هؤلاء التلاميذ تتراوح بين ١٢، ١٦ سنة. وقد وجد عبد الحليم علاقة عكسية بين الاتجاهات اللاسوية للآباء والأمهات المتمثلة في التسلط والإهمال والالم النفسي والتذبذب وبين القدرة على التفكير الابتكاري لدى التلاميذ والتلميذات، وكان بعض هذه العلاقات العكسية دالاً إحصائياً.

التنشئة الاجتماعية

تشير الدراسات السابقة إلى أهمية التنشئة الاجتماعية للمبتكرين. وقد كشفت أكثر من دراسة عن أهمية إتاحة حرية الاستكشاف للطفل، وإتاحة المثيرات الثقافية والاجتماعية له. فإلى أي حد تسمح أساليبنا في التنشئة الاجتماعية للطفل بتوفير حرية الاستكشاف وبعدم مسيطرة المألوف؟

نلاحظ أن أهداف التنشئة الاجتماعية في المجتمع العربي هي تطبيع الطفل على مساهرة معايير الراشدين والانصياع لتوقعات الكبار. فهدف التنشئة في سلوا، وهي القرية المصرية التي درسها عمار، هو أن تخلق لدى الطفل الطاعة والأدب (Ammar, 1954). والطفل المؤدب هو الذي يطيع والديه، ولا يلعب إلا في المساء، أو لا يلعب إطلاقاً، كما أن الأولاد والبنات يكونون مؤدبين حين لا يختلطون ببعضهم البعض. وتؤكد التنشئة الاجتماعية سلطة من هم أكبر من الطفل وتطلب منه أن يطيعهم. وتكشف دراسة دينيس عن تقدير الطاعة كسمة في شخصية الأطفال. فقد قارن دينيس بين ما يتلقاه كل من أطفال لبنانيين (عرب) وأرمن ويهود وأمريكيين يدرسون في مدارس بيروت من مديح على أفعال معينة. وقد وجد دينيس أن نسبة أكبر من الأطفال اللبنانيين كانت تتلقى المديح على كونهم مؤدبين ومطيعين. فالآباء والمدرسون اللبنانيون كانوا يمتدحون التلميذ الذي يظل ساكناً ولا يقوم بأحداث ضوضاء (Dennis, 1957). وفي دراسة للقيم التي ظهرت في كتب القراءة العربية المستخدمة في جمهورية مصر العربية في السنوات من الثالثة إلى السادسة الابتدائية قبل الثورة المصرية وبعددها وجد أن قيمة طاعة السلطة وهي من القيم العشرة الأكثر تكراراً قد تكررت بنسبة ٢٦٪ قبل الثورة

و ٣٢,٥٪ بعد الثورة. بينما تتكرر قيمة مثل الاستكشاف والإستطلاع بنسبة ٦,٧٪ قبل الثورة (سليمان، ١٩٧٥) وربما أصبحت سمة الطاعة ظاهرة قومية، إذ يلاحظ كل منا أن أي فرد أكبر سناً أو مركزاً ينتظر من الصغار أو الأقل مركزاً الطاعة وعدم مخالفة توقعاته (سليمان، ١٩٧٦).

أما الأساليب التي تستخدمها الأسرة لتنشئة أطفالها في القرية المصرية فهي: ١ - خلق الخوف لدى الطفل بواسطة كائنات خرافية يمكن أن توقع به الأذى إذا ما أتى فعلاً معيماً (بخلاف به تعليمات الأسرة). ٢ - استخدام العقاب البدني لحمل الطفل على الطاعة (Ammar, 1954). أما أسلوب التنشئة في المدينة فقد كشفت عنه دراسة اسماعيل وإبراهيم ومنصور (١٩٧٤) والتي تناولت الاتجاهات الوالدية في مواقف العدوان، والنوم والتغذية، والفظام، والاستقلال، والإخراج، والجنس ومستقبل الأبناء. ويلخص الباحثون النتائج التي توصلوا إليها فيما يتصل بأساليب التنشئة الاجتماعية في أن «الطبقة الدنيا تتميز عن الطبقة الوسطى بشكل واضح في استخدام أسلوب العقاب البدني أو التهديد به، في حين أن الطبقة الوسطى تتميز باستخدام أسلوب النصيح والإرشاد اللفظي الذي يستهدف إثارة الشعور بالذنب عند الطفل وإثارة قلقه على مركزه سواء في الأسرة (علاقته بأبويه وأخوته) أو في المجتمع الخارجي (مستقبله). ويتضح هذا الفرق في الاتجاهات بالنسبة لجميع المواقف التي جرى فيها البحث تقريباً، وتتميز الطبقة الوسطى عن الطبقة الدنيا في استخدام أسلوب الحرمان أو التهديد به (وهو وإن كان مرتبطاً بالأسلوب السابق، إلا أنه يتميز عنه، إلى حد ما) في حين أن الطبقة الدنيا لا تلجأ إلى مثل هذا الأسلوب» (١٩٧٤، ص ٢١١-٢١٢). مثل هذه الأساليب لها نتائج سلبية في شخصية الطفل والشاب المصري. فقد وجد مثلاً أن تلميذات المدارس الثانوية يشعرن بالحرج من الغرباء ويتجنبن الناس ويكرهن النشاط الاجتماعي ويصعب عليهن القيام بعملهن عندما يشعرن بمراقبة الناس لهن، كما عبرن عن حالات من العصية والحجل والإرتباك وعدم الإهتمام بالاتصالات الاجتماعية (سليمان، ١٩٧٣). وقد اتفقت هذه النتائج مع ما وجدته منيرة حلمي (١٩٦٥) التي كشفت عن وجود حالات من الحجل والإرتباك والحساسية. كما وجد سليمان أن أولاد المدارس الثانوية المصريين يتصفون بهذه الصفات السابقة أكثر مما يتصف بها أقرانهم الأمريكيين (Soliman, 1964).

ويتشتر هذا الأسلوب السلطوي في التنشئة في كثير من الأمر العربية في البلدان العربية المختلفة، كما أن انتشار العقاب البدني يعتبر ظاهرة عامة في البلاد العربية (Patai, 1973). ففي لبنان يبدأ تدليل الأطفال يقل عندما يقتربون من السنة الأولى من العمر، كما يحدث النظام فجأةً ويقسوة مثل ما يحدث مع الطفل المصري. ويبدأ التدريب على ضبط الإخراج قبل نهاية العام، كما أن أساليب التدريب تعتبر قاسية (Prothro, 1970).

كما تكشف دراسة الشباب عن الضغوط التي يتعرض لها لمسايرة توقعات الأسرة

وتفاليدها، فهم يشعرون أن والديهم لا يفهمانهم ولا يتقبلانهم، كما تشعر الفتيات منهم بأنهن مسجونات في بيوتهن (حجازي ، ١٩٧٨) .

وتكشف تصورات الباحثين النظرية المبينة على ملاحظاتهم لواقع مجتمعاتهم كثيراً من خصائص الأسرة التي تكشف عنها الدراسات التجريبية. ويعبر بعض الشباب أن الأسرة تنجب الأبناء ليكونوا امتداداً للأب . ومن ثم يعمد الأب إلى السيطرة عليهم ، كما أن الأسرة لا تتيج لهم إلا مجالاً ضيقاً للاستقلال ويدرب الطفل منذ وقت مبكر عللاً مسيطرة الجماعة والالتزام بمعاييرها (شراي ، ١٩٧٤) . ويدرك أبناء ذوى القدرات الابتكارية تسلطية الوالدين بوضوح . ففي دراسة عن عوامل التنشئة الاجتماعية في علاقتها بالقدرات الإبداعية ، وجدت ناهد رمزي (١٩٨٠) أن تعليمات المدارس الثانوية ذوات القدرات الإبداعية العالية كن يدركن الأب على أنه متباعد ومسيطر ومنفصل (في عينة القاهرة) ومتباعد محافظ مرفوض (في عينة سوهاج) . ومحافظ منفصل متشدد غير صديق لابتته (في عينة بنها) .

وما يزيد من تأثير الأسرة على الأطفال والشباب أنها تحتل قيمة أساسية في الثقافة العربية . ففي القيم السائدة بين الشباب من معلمي المرحلة الابتدائية في جمهورية مصر العربية (وزارة الشباب ، ١٩٧٢) احتلت قيمة حب الأسرة المكانة الأولى في جميع المحافظات التي تناولتها الدراسة ، كما احتلت قيمة والحياة العائلية المكانة الأولى في دراسة أجريت بعد أكثر من عقد من الزمان على طلاب الجامعات في مصر والكويت (عيسى وحنورة ، ١٩٨٣)، وما يثير الانتباه تشابه نتائج الدراساتين رغم ما بينهما من فارق الزمن والثقافة . فقد كانت القيم الثلاثة الأولى في جميع المحافظات في دراسة وزارة الشباب بمصر هي : ١ - حب الأسرة ، ٢ - التقدير ، ٣ - الأمن (وزارة الشباب ، ١٩٧٢) وقد كانت القيم الثلاثة الأولى في عينة الكويت هي : ١ - الحياة العائلية ، ٢ - الحب ، ٣ - المعرفة ، واحتل الأمن الشخصي القيمة رقم ٥ في هذه العينة (عيسى وحنورة ، ١٩٨٣) ، والجدير بالإهتمام أن تحتل قيم الحب والأمن الشخصي مكانة متقدمة وقرينة من قيمة الأسرة لدى الشباب . ونستطيع أن نتصور أن الشباب يتفاعل في إطار الأسرة بما يرضى أصحاب السلطة فيها (كالوالدين والأخوة الكبار مثلاً) لكي يحصل على الحب والأمن الشخصي .

والسؤال الآن هو هل تسمح أساليب التنشئة هذه بتنمية الانسان المبتكر ؟ هل يمكن لهذه الأساليب أن تنمي في الإنسان الأصالة والمرونة والتحرر من المألوف، والإستقلال، وتأكيد الذات، والتلقائية والإتزان، وحب الاستطلاع ورفض القمع وغياب الكف، إلى غير ذلك من الصفات التي وجدت تميز المبتكرين ؟ هل يمكن للوالد (أو الوالدة) الذي يقسو على طفلة ويتسلط عليه أن يكون له بمثابة دور نموذجي ييسر ابتكارته ؟ هل يمكن لمثل هذا الوالد أن يسمح لطفله باستكشاف البيئة، ويعلم الاهتمام بمسيرة قيم الوالدين ؟ . إن الإجابة على هذه

الأسئلة تحتاج إلى دراسات تجريبية للتحقق من التوقعات النظرية. ولنلاحظ أن دراسة دينيس التي سبقت الإشارة إليها (1957) تكشف عن أنه في حين يتلقى ١٣٪ من الأطفال الأمريكيين المديح على ما يقومون به من أعمال ابتكارية، فإن النسبة المقابلة للأطفال العرب هي ٢٪.

وإذا أضفنا إلى ذلك أساليب تنشئة الشباب التي تعمل على الاتفاق على الشباب حتى يتخرجوا من معاهد التعليم، وربما الإصرار في الاتفاق عليهم جزئياً، استطعنا أن نفهم أسباب غياب دوافع الإنجاز عند الكثير منهم. ذلك أن عدم إتاحة الفرصة للشباب لكي يعمل منذ سن مبكرة لبعض الوقت، لا يجعله يدرك قيمة العمل وما يترتب عليه من معرفة بقيمة الإنجاز.

صورة المستقبل:

تلعب صورة المجتمع عن مستقبله دوراً رئيسياً في مدى تقدم هذا المجتمع. ويرى بولاك (Polak, 1973) أن ما يؤدي إلى تقدم الحضارة هو الصور المستقبلية التي يكونها الموهوبون من أبنائها. ويعتمد تكوين هذه الصور على وعي المستقبل يؤدي إلى عمل اختيارات واعية ومسؤولة ممكنة بين مختلف الاختيارات وقد قام بولاك بتحليل صورة المستقبل في التاريخ ووصل إلى النتائج التالية (Torrance, 1978):

١ - كانت هناك صورة إيجابية عن المستقبل في كل حالة ازدهرت فيها ثقافة ما، كما كانت الصور الباهتة عن المستقبل عاملاً رئيسياً في تحلل الحضارات .

٢ - يمكن تقدير إمكانية ثقافة ما على أساس تقدير شدة وحيوية صورها عن المستقبل.

ما هي صورة المستقبل في الثقافة العربية المعاصرة؟ تعمل الدول العربية على التخطيط لمستقبلها، ولكن هل تشتمل خططها المستقبلية على صور زاهية براءة؟ وهل تعمل على حشد الإمكانيات، وخاصة البشرية، للعمل على تحقيق مستقبل مشرق إيجابي؟ إن الإجابة على هذه الأسئلة تقتضي معرفة صورة المجتمعات العربية عن نفسها وصورة الإنسان العربي عن نفسه.

ويبدو أن صورة الإنسان العربي عن نفسه ليست إيجابية بالشكل الذي يمكنه من تصور مستقبل مشرق بالقدر الذي يعمل على تنمية الإمكانيات الابتكارية للثقافة العربية. ففي المجال السياسي، على سبيل المثال، نجد أن الدبلوماسية العربية قد فشلت في تقديم صورة إيجابية عن العرب للعالم. ويحاول بطرس غالي تفسير هذه الظاهرة بأن الدبلوماسية العربية اعتبرت مما يحرّض على الفتنة ويثيرها ضد الإستعمار. وهناك أيضاً اتجاه الغرب الذي يناهض العرب منذ قيام الحروب الصليبية والذي يتمثل في تأييد دولة إسرائيل. وأخيراً فإن الثروة البترولية الجديدة

التي حاز عليها العرب، وارتفاع أسعار البترول أدى إلى خلق جشع وحسد للعرب من مجموعة دول العالم (Butros-Ghali, 1977).

والواقع أن صورتنا لدى العالم هي انعكاس لصورتنا عن أنفسنا كما تنعكس في بلادنا. وإذا كنا نفشل في تقديم صورة إيجابية عن أنفسنا للعالم فربما كان هذا يرجع إلى أنه ليست لدينا صورة إيجابية عن أنفسنا. فالصورة الإيجابية للذات الاجتماعية لا توجد إلا لأن أفراد المجتمع يشعرون بأن لديهم إمكانيات يسعون إلى تحقيقها وقدرات على الابتكار تمكنهم من الإنجاز فتتموثلت في أنفسهم، ويكون نتيجة ذلك أن تفرض صورة المجتمع الإيجابية على العالم.

ما هي صورتنا عن أنفسنا؟ لقد درس نجيب اسكندر (١٩٨٣) اتجاهات المديرين العرب نحو الإنسان العربي ونحو الإنسان في مجتمع متقدم هو المجتمع الأمريكي. وقد استخدم في دراسته مقياساً قام بتكوينه متبعاً الأسس المهجية. ويتكون المقياس من ٣٢ صفة، ويقوم المدير بتقدير مدى انطباق كل الصفة على الإنسان العربي أو الإنسان الأمريكي، على مقياس من سبع نقاط وقد أجرى اسكندر المقياس على أربع مجموعات في العراق ومصر، ثلاث مجموعات منها تتكون من أفراد يعملون بالإدارة، أما الرابعة فتتكون من طالبات من قسم التربية بكلية البنات بجامعة عين شمس. وقد انتهى اسكندر من دراسته إلى تفوق صورة الإنسان الأمريكي على صورة الإنسان العربي في أربع أبعاد من هذا المقياس هي الإقتصاد، والتنمية الذاتية، والتخطيط والتنظيم، وسمات أخرى. أما بعد العلاقات الإنسانية والتعاون فقد تفوقت فيه صورة الإنسان العربي على صورة الإنسان الأمريكي. وربما توضح هذه النتيجة إذا نظرنا في أعلى خمس صفات تفوقت فيها صورة كل من الإنسان العربي والإنسان الأمريكي وذلك بعد معالجة نتائج اسكندر للمجموعات الأربع إحصائياً واستخراج أعلى خمس صفات وأقل خمس صفات في المجموعات الأربع كلها عن طريق إعطاء تقديرات لترتيب الصفات. وقد كانت أعلى خمس صفات تفوقت فيها صورة الإنسان العربي هي بالترتيب: الكرم، الشجاعة، التماسك الاجتماعي، المرح، الإهتمام بالعلم. أما أعلى خمس صفات تفوقت فيها صورة الإنسان الأمريكي فهي بالترتيب: الإهتمام بالعلم، الميل إلى التجديد، التنظيم في العمل، حسن استغلال الوقت، النظرة المستقبلية. أما أقل خمس صفات في صورة الإنسان العربي فهي، بترتيب الأدنى فالأدنى: حسن استغلال الوقت، الإعتراف بالخطأ، الإقتصاد، التنظيم في العمل، النظرة المستقبلية. وأقل خمس صفات في صورة الإنسان الأمريكي فهي بترتيب الأدنى فالأدنى: التماسك الاجتماعي، الكرم، حب الناس الآخرين، التواضع، الغيرة. ويتضح من هذه النتائج، أن صورة العربي عن نفسه هي صورة ضئيلة فيما يتصل بالأبعاد التي تحتاج إليها التنمية المادية والبشرية والاجتماعية، ومن ثم يمكن القول بأن هذه الدراسة تكشف عن أن صورة العربي عن نفسه ليست صورة إيجابية ولا ذات أبعاد مستقبلية، كما أنها لا يمكن أن تسهم في تنمية قدرات المجتمع

الابتكارية أو تعمل على تحقيق الإنجاز. وتتفق مع دراسة اسكندر دراسة أخرى لكتب القراءة المستخدمة في جمهورية مصر العربية، وفي غيرها من البلاد العربية. وقد وجد في هذه الدراسة أن ما بها من موضوعات يركز على الحاضر (بنسبة ٧٦٪) أو الماضي (بنسبة ٢٣٪) دون المستقبل (بنسبة ١٪) (سليمان ، ١٩٧٥).

تأثر المجتمع

أوضحت المناقشات السابقة أنه لا بد من توافر عوامل معينة في الثقافة لكي تنمو ابتكارية أفرادها. وتوحي العوامل التي وجدت مرتبطة بازدهار الابتكار أن المجتمع المبتكر هو الذي تتاح فيه الحرية وتوفر الامكانيات الثقافية والمادية. ولكي يتمكن الفرد من التعرض لهذه الامكانيات واستخدامها، لا بد أن يكون للمجتمع بناء خاص يسمح بربط صالح الفرد بصالح المجموعة. مثل هذا المجتمع يمكن أن يوصف بأنه مجتمع يتسم بالتآزر Synergy. ولقد توصلت روث بندكت إلى توضيح معنى المجتمع المتآزر بأنه المجتمع الذي يخفي فيه العدوان والذي يعمل فيه الفرد على خدمة مصالحه وخدمة مصالح الجماعة في نفس الوقت (Maslow, 1970). ويخفي العدوان في هذه المجتمعات لا لأن الأفراد يكونون غير أنانيين يقدمون الالتزامات الاجتماعية على رغبتهم الشخصية، وإنما لأن التنظيم الاجتماعي يجعل الالتزامات الاجتماعية ورغبات الفرد متماثلين. فالتنظيم الاجتماعي في هذه المجتمعات يجعل أي إنتاج وأي خير يحصل عليه الفرد مفيداً له ولأفراد مجتمعه. أما المجتمعات التي تتميز بالتآزر المنخفض فهي المجتمعات التي تصعب فيها فائدة فرد ما نصراً على فرد آخر.

وقد درس ماسلو مستفيداً من نظرية بندكت (Maslow, 1970) خصائص المجتمعات عالية التآزر والمجتمعات المنخفضة التآزر، وتوصل إلى الخصائص التالية.

١ - وجدت بندكت أن توزيع الثروة في المجتمعات الآمنة وعالية التآزر يكون متشعباً (منتشراً) ممن يملكون إلى من لا يملكون، بينما تنجذب الثروة إلى الثروة في المجتمعات غير الآمنة المنخفضة التآزر حيث يصبح الأغنياء أكثر غنى والفقراء أكثر فقراً. مثال ذلك ما شاهده ماسلو في احتفال «رقصة الشمس» عند هنود البلاك فوت الشماليين حيث يأتي الأغنياء بكل ما جمعه في العالم الماضي ليتحدثوا عن انجازاتهم ثم يهبونها إلى المرضى واليتامى والأرامل وغيرهم من المحتاجين.

٢ - في قبيلة هنود البلاد فوت الشماليين، كان امتلاك الفرد لشيء ما يعني أن يضعه تحت تصرف أفراد القبيلة، ومثال ذلك المترجم الذي عمل مع ماسلو والذي كان الوحيد الذي يمتلك سيارة، ولكنه نادراً ما كان يستخدمها، إذ ما أن يأتي أحد ليطلب مفتاح السيارة لاستخدامها حتى

يعطيه له ، ويقوم هو بدفع نفقات صيانة السيارة وتكاليف البنزين ، وقد كانت السيارة ملكاً لأي فرد يحتاج إليها .

٣ - كانت طبيعة الأديان في المجتمعات ذات التأزر العالي تتسم بأنها تشجع الراحة والاطمئنان في أفراد المجتمع ، أما في المجتمعات ذات التأزر المنخفض فقد كانت الأديان تتضمن كائنات تتسم بالقسوة والتهديد .

ويمكن القول بأن المجتمعات ذات التأزر العالي هي المجتمعات التي يسود فيها تعاون الأفراد من أجل العمل على صالح الجماعة وهي التي يصبح فيها صالح الفرد مرتبطاً بصالح الجماعة وصالح الجماعة مدعماً لصالح الفرد. وهذا المعنى يمكن أن نتصور أن الحياة في هذه المجتمعات تتميز بالتدعيم والمشاركة وعدم الاحباط ، وكلها خصائص مهمة بالنسبة للسلوك البناء عموماً ، وبالنسبة للابتكار على وجه الخصوص .

ما هو نصيب ثقافتنا العربية المعاصرة من التأزر؟ لا يحتاج المرء إلى جهد كبير ليتبين أنه على أعلى مستويات التنظيم الاجتماعي ، وهو المستوى السياسي ، نجد انخفاضاً في التأزر. والمشهد للساحة السياسية في العالم العربي يجد صراع أبناء الوطن الواحد ، وانشقاق الذين يسعون إلى هدف واحد . كذلك فإنه بالرغم من أن ميثاق الدفاع العربي المشترك الذي وقع في عام ١٩٥٠ نص صراحة على التزام الدول الموقعين عليه بعدم التوقيع على أي اتفاق يقلل من شأن هذا الميثاق ، إلا أن العراق انضمت إلى حلف بغداد الذي كان مرتبطاً بحلف الأطلسي ، كما أن مصر ثم العراق وقعتا على معاهدة صداقة مع الاتحاد السوفياتي رغم معارضة عدد من الدول العربية . ومثال آخر لعدم التأزر هو أنه بالرغم من أن المادة ٥٢ من ميثاق الأمم المتحدة تنص على أن الدول الأعضاء يجب أن تبذل الجهود لكي تحمل خلافاتها سلمياً على المستوى الإقليمي قبل أن تحيلها إلى مجلس الأمن ، وبالرغم من أن الدول الأعضاء في الجامعة العربية أكدوا أكثر من مرة أن النزاعات العربية يجب أن تحل داخل إطار عربي ، إلا أن هذا المبدأ نادراً ما طبق . ومن أمثلة ذلك النزاعات التي حدثت بين مصر والسودان في عام ١٩٥٨ ، وبين لبنان والجمهورية العربية المتحدة في عام ١٩٥٨ ، وبين الكويت والعراق في يونيو - سبتمبر / ١٩٦٧ . كذلك فإنه عندما حدث نزاع بين الجزائر والمغرب في أكتوبر ١٩٦٣ لجأت الدولتان العربيتان إلى منظمة الوحدة الأفريقية الحديثة التكوين دون الجامعة العربية التي كانت يجب أن تقوم بدور الوساطة والتحكيم . وهذا يعني أن الدول العربية غير قادرة على أن تعمل معاً في تأزر ، لنصل إلى حلول لصراعاتها بل إنها تلجأ إلى طرف ثالث ليساعدها على الوصول إلى حل لما ينشأ بينها من اشكالات (Butros - Ghali, 1977) .

بل إن عدم التأزر نجده بين أفراد القطر العربي الواحد . وفي المجال السياسي يمكن أن

نقارن بين سلوك الأحزاب السياسية في البلاد العربية المختلفة فكل حزب في أي قطر عربي يعتقد أنه هو الذي يسير على الطريق الصواب، وأنه هو الذي يجب أن يحكم الدولة لأنه هو فقط المخلص الذي يعرف صالحها. ولقد عبر الكاتب المصري نجيب محفوظ (١٩٨٣) عن ذلك بوضوح في قصة «المسخ والوحش» التي التقى فيها بطل القصة برجل يشبه الشيخ خضر في قصة الشاطر حسن. وقد أخبره الشيخ بأن عليه أن يقتل الوحش الذي إذا أراد أن يرد للمسوخ آدميتهم، ولكنه لم يخبره من هو الوحش ولا من هم المسوخ، وكان عليه أن يبحث عن حل لذلك اللغز، لذلك لجأ إلى أهل الرأي والخبرة من أعضاء بارزين من أحزاب ومفكرين، فدهش لأنه وجد أن الوحش الذي يغتصب آدمية البشر ومحولهم إلى مسوخ عند كل من هؤلاء هو المثل الأعلى عند الآخر فالوحش عند رجل الحزب الوطني هو الشيوعية والاتحاد السوفيتي، وعند رجل حزب التقدم الوندوي هو الامبريالية العالمية أو الولايات المتحدة، وعند رجل الدين هو حكام البلاد الإسلامية ورجال الدين فيها، وعند رجل الوفد هو نظام الحكم الديكتاتوري وعند المثقف هو الجهل. ماذا يريد نجيب محفوظ أن يقول في هذه القصة؟ يبدو لي أن القصة تريد أن توضح أنه على المستوى السياسي والفكري لا يوجد أدنى قدر من الاتفاق على مشكلات الوطن وأهدافه، ولذلك يصعب على أفراد الوطن العمل معاً على تحقيق هذه الأهداف. فكل عدو للوطن في نظر فئة هو مثل أعلى في نظر فئة أخرى.

خاتمة:

حينما يتناول الباحث دراسة العوامل المرتبطة بظاهرة سلوكية معقدة كالابتكار في ثقافة مترامية الأطراف تعيشها مجتمعات تمتد عبر قارتين كبيرتين مثل المجتمعات العربية، فإن نتائج مثل هذه الدراسة يجب أن تؤخذ بحذر شديد. حقيقة تقوم هذه الدراسة على تسجيل للواقع العربي الذي يكشف عن افتقار إلى الابتكار. وقد أشرنا إلى رصد المفكرين العرب لظاهرة التخلف الحضاري في الثقافة العربية المعاصرة. كذلك نلاحظ ضالة الاختراع في بلادنا. فقد بلغ عدد براءات الاختراع الصادرة لصالح المواطنين أو المقيمين في البلاد العربية والتي سجلت في البلاد التي بها مكاتب لتسجيل براءات الاختراع ٥٢٢ براءة في خمس سنوات (١٩٧١ - ١٩٧٥) (ويسو، ١٩٧٨). ولنلاحظ أن تعداد دول الجامعة العربية بلغ في تمام ١٩٧٨ مائة وخمسين مليوناً تقريباً.

وقد اعتمدت في الوصول إلى تحديد العوامل المرتبطة بالابتكار على ما أجري من دراسات في الولايات المتحدة الأميركية وفي اليابان، ودرست مدى توفر هذه العوامل في ثقافتنا من خلال ما أجري من دراسات لهذه العوامل في الثقافة العربية.

ومن ثم تكون حدود هذه الدراسة:

أ - إنها تعتمد على ما توافر من عدد محدود من الدراسات التي تناولت عوامل وجد أنها ترتبط بالابتكار.

ب - إن التنظير فيها استند إلى تحليل بني على دراسات أجريت في ثقافات مختلفة (الولايات المتحدة الأميركية أساساً، واليابان إلى حد ما).

لكن تشابه النتائج التي انتهت إليها الدراسات التي أجريت في أميركا وفي اليابان، كما أن تشابه الثقافة العربية المعاصرة مع الثقافات الغربية في أنها تنتمي إلى المجتمع الصناعي الحديث الذي يعتمد على استخدام التكنولوجيا، يعطينا بعض الثقة في صدق نتائج الدراسة الحالية. ولنلاحظ أن التعميم يصدق بقدر ما يكون هناك من تشابه بين ثقافات أميركا واليابان وبين الثقافة العربية المعاصرة. والواقع أن كثيراً من البحوث أثبتت وجود تشابه في بعض الظواهر السلوكية في الثقافة العربية المعاصرة والثقافات الغربية، ومثال لذلك ظاهرة المراهقة (اسماعيل، ١٩٨١). على أي أرجو ألا تشيع نتائج هذه الدراسة ظلالاً من اليأس، فقد هدفت الدراسة إلى تنمية الوعي بواقع ثقافتنا ومدى مساهمته في تدعيم الابتكار وهو العامل الأساسي في التنمية.

وإذا كانت ثقافتنا المعاصرة تفتقر إلى العوامل التي تنمي الابتكار فقد جاء الوقت الذي يجب أن نعمل فيه على توفير هذه العوامل. ذلك أن توفير العوامل التي تعمل على تنمية الابتكار هو السبيل الوحيد إلى بقائنا واستمرارنا ونمونا.

المراجع

أ - العربية

أبو المجد، أحمد كمال. خمسة معوقات تهدد باغتيال المستقبل العربي. العربي، يناير ١٩٨٣، ٢٣ - ٢٧.

أزمة التطور الحضاري في الوطن العربي (تحرير: شاكر مصطفى) الكويت: جمعية الخريجين، ١٩٧٥.

اسكندر، نجيب. اتجاهات المديرين العرب نحو الإنسان العربي: دراسة استطلاعية مقارنة. بحث قدم إلى المؤتمر الخليجي الأول لعلم النفس. الكويت إبريل ١٩٨٣.

اسماعيل، محمد عماد الدين. النمو في مرحلة المراهقة. الكويت: دار القلم، ١٩٨٢.

اسماعيل، محمد عماد الدين؛ إبراهيم، نجيب اسكندر؛ منصور، رشدي قام. كيف نربي أطفالنا: التنشئة الاجتماعية للطفل في الأسرة العربية. القاهرة: دار النهضة العربية، ١٩٧٤.

تورانس أ. بول. دروس عن الموهبة والابتكار تتعلمها من أمة ذات ١١٥ مليون فائقي الانجاز
(ترجمة عبدالله محمود سليمان)، مجلة العلوم الاجتماعية، ١٩٨٠، ٨ (٣) ١١٣ -
١٧٤.

حجازي، عزت. الشباب العربي والمشكلات التي يواجهها. الكويت: المجلس الوطني للثقافة
والفنون والآداب، (كتاب المعرفة رقم ٦)، ١٩٧٨.
حلمي، منيرة أحمد. مشكلات الفتاة المراهقة وحاجاتها الارشادية. القاهرة: دار النهضة
العربية، ١٩٦٥.

رمزي، ناهد. عوامل التنشئة الاجتماعية بوصفها متغيرات سيكوسوسيولوجية في علاقتها
بالقدرات الابداعية لدى الإناث. رسالة دكتوراه، كلية الآداب، جامعة القاهرة
(ملخص) في: فهمي، سمية أحمد (محرر). الكتاب السنوي الثالث للجمعية المصرية
للدراسات النفسية. القاهرة: الهيئة العامة للكتاب ١٩٨٠، ٢٩٠ - ٢٩٥.

سليمان، عبدالله محمود، تكيف المراهقات ١٩٥٩ - ١٩٧٣، أ - مجالات التكيف. المجلة
الاجتماعية القومية، ١٩٧٣، ١٠ (٣)، ٣٥٩ - ٣٩٠.

سليمان، عبدالله محمود. التنشئة الاجتماعية في مصر. ورقة قدمت إلى الحلقة الدراسية عن
الأسرة والقرابة، جامعة الكويت، نوفمبر ١٩٧٦.

سلميان، ميخائيل وديع. القيم والتطور الاجتماعي. دراسة تتناول كتب القراءة في المدارس
الابتدائية المصرية. في: قضايا تنمية الموارد البشرية في الوطن العربي. الكويت:
المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب، ١٩٧٥، ١٩٥ - ٢٠٨.

شراي، هشام. العائلة والتطور الحضاري في المجتمع العربي. في: أزمة التطور الحضاري في
الوطن العربي (تحرير: شاكرا مصطفى). الكويت: جمعية الخريجين، ١٩٧٤،
٤١٢٤ - ٤٤٠.

عبد الحليم، محمد السعيد. الانتماءات الوالدية السوية وعلاقتها بالابتكار لدى البنين
والبنات. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية البنات، جامعة عين شمس، مصر،
١٩٧٧.

عيسى، حسن أحمد؛ حنورة، مصري. قيم شباب الجامعات: دراسة حضارية مقارنة. بحث
قدم إلى المؤتمر الخليجي الأول لعلم النفس الكويت. ابريل ١٩٨٣.

كرم، انطونيوس. العرب أمام تحديات التكنولوجيا. الكويت: المجلس الوطني للثقافة والفنون
والآداب، (كتاب المعرفة رقم ٥٩)، ١٩٨٢.

محفوظ، نجيب. المسخ والوحش. صباح الخير، ٢٨ يوليو ١٩٨٣، العدد ١٤٣٨، ٣٤ - ٣٦.
وزارة الشباب، الإدارة العامة للبحوث. بحث القيم السائدة بين الشباب من معلمي المرحلة

الابتدائية في جمهورية مصر العربية (إشراف: محمد إبراهيم كاظم، حسين قوره، فتحية عبد الجواد، والسيد رجب المالحي). القاهرة: مطبعة النهضة الجديدة، ١٩٧٢.
ويبر. وضع الملكية الصناعية في الدول العربية. جنيف: المنظمة العالمية للملكية الفكرية، ١٩٧٨.

ب - الأجنبية :

- Ammar, H. *Growing up in an Egyptian village: Silwa, province of Aswan*. London: Routledge & Kegan Paul, 1954.
- Arieti, S. *Creativity: The magic synthesis*. New York: Basic Books, 1978.
- Barron, F. The disposition toward originality. In Taylor, C.A., & Barron, F. (Eds.) *Scientific creativity: Its recognition and development*. New York: John Wiley, 1963, 139 - 152.
- Bulhm, H.P. The place of guidance in Egypt. *International Journal of Counseling*, 1983, 6 (1), 31-37.
- Butros-Ghali, B. Arab diplomacy: Failures and successes. In Atiyeh, G.N. (Ed.), *Arab and American cultures*. Washington D.C.: American Enterprise Institute for Public Policy Research, 1977.
- Christie, T. Environmental factors in creativity. *Journal of Creative Behavior*, 1970, 4 (1), 13-31.
- Dauw, D.C. *Life experiences, vocational needs and choices of original thinkers and good elaborators*. Unpublished doctoral dissertation, University of Minnesota, 1966.
- Dennis, W. A cross-cultural study of the reinforcement of child behavior. *Child Development*, 1977, 28 (4), 431-438.
- Dreydahl, J.E. Some developmental and environmental factors in creativity. In Taylor, C.W. (Ed.) *Widening horizons in creativity*. New York: 1964.
- Dreyer, A.S., & Wells, M.B. Parental values, parental control, and creativity in young children. *Journal of Marriage and Family*, February 1966, 83-88.
- Getzels, J.W. & Jackson, P.W. *Creativity and intelligence*. New York: John Wiley, 1962.
- Getzels, J.W. Jackson, P.W. The highly intelligent and the highly creative adolescent: A summary of some research findings. In Taylor, C.W. & Barron, F. (Eds.) *Scientific creativity: Its recognition and development*. New York: Wiley, 1963, 161-172.
- Gowan, J.C. What makes a gifted child creative? Four theories. *Gifted Child Quarterly*, Spring 1965, 9, 3-6.
- Gowan, J.C., & Olson, M. The Society which maximizes creativity. *Journal of Creative Behavior*, 1979, 13 (3), 194-210.
- Howe, M.J.A. Biographical evidence and the development of outstanding individuals. *American Psychologist*, 1982, 37, (10), 1071-1081.

- Kurian, G.T. *Encyclopedia of the Third world* (Vols. 1-2) London: Mansell, 1979.
- Mackinnon, D.W. *In search of human effectiveness*. Buffalo, N.Y.: Creative Education Foundation, 1978.
- Maslow, A.H. *The farther reaches of human nature*. New York: Penguin, 1971.
- Melikian, L. Authoritarianism and its correlates in the Egyptian culture and in the United States. *Journal of Social Issues*, 1959, 15 (3), 58-68.
- Morocco, J. Counseling: views from the Middle East. *International Journal of Counseling*, 1978, 1 (3), 199 - 208.
- Nichols, R.C., & Holland, C.L. Prediction of the first year college performance of high aptitude students. *Psychological Monographs*, 1963, 77, 1-29.
- Oden, M.H. The fulfillment of the promise: 40 - year follow-up of the Terman gifted group. *Genetic Psychology Monograph*, 1968, 77, 3-93.
- Patai, R. *The Arab mind*. New York: Charles Scribner's Son, 1976.
- Pojak, F.L. *The image of the future*. Holland: Elsevier, 1973.
- Prothro, E.T. Patterns in child rearing practices. In Lutifiyya, A.M. & Churchill, C.W. (Eds.). *Readings in the Arab, Eastern societies and cultures*. The Hague, The Netherlands: Mouton, 1970, 583-591.
- Prothro, E.T., & Melikian, L. The California Opinion Scale in an authoritarian culture. *Public Opinion Quarterly*, 1953, 17, 353-363.
- Rejskind, F.G. Autonomy and creativity in children. *Journal of Creative Behavior*, 1982, 16 (1), 58-67.
- Rogers, C.R. Toward a theory of creativity. In Vernon, P.E. (Ed.) *Creativity*. Middlesex, England: Penguin Books, 1970.
- Simonton, D.K. The eminent genius in history: the critical role of creative development. *Gifted Child Quarterly*, 1978, 22, 187-195.
- Soliman, A.M., *Comparison between the Performance on the Minnesota Counseling Inventory of the Egyptian and the American and the twelfth high school grades*. Unpublished master's research report, University of Minnesota, 1964.
- Soliman, A.M. *A study of the relationships between creativity, social class, Social mobility, and vocational goals of high school seniors*. Unpublished doctoral dissertation, University of Minnesota, 1967.
- Soliman, A.M. *Developing gifted children in relation to their needs and those of their countries*. Unpublished manuscript, 1976.
- Stein, M.I. A transactional approach to Creativity In Taylor C.W. & Barron, F. (Eds.) *Scientific creativity: Its recognition and development*. New York: Wiley, 1963.
- Tannenbaum, A.J. Pre-Sputnik to Post-Watergate: Concern about the gifted. In Passow, A.H. (Ed.) *The gifted and the talented: Their education and development: The Seventy-eight Yearbook of the National Society for the Study of Education*. Chicago: The University of Chicago Press, 1979.
- Torrance, E.P. *Guiding creative talent*. Englewood-cliffs, N.J.: Prentice-Hall, 1962.
- Torrance, E.P. Predictive validity of the Torrance Tests of Creative Thinking. *Journal*

- nal of Creative Behavior**, 1972, 6 (4), 236-252.
- Torrance, E.P. **Torrance tests of creative thinking: Norms-technical manual**. Lexington, Mass.: Grinn and Company, 1974.
- Torrance, E.P. Giftedness in solving future problems. **Journal of Creative Behavior**, 1978, 12 (2), 75-86.
- Torrance, E.P. **The search for Satori & Creativity**. Great Neck, N.Y.: Creative Synergetic Associates, 1979.
- Torrance, E.P., & Dauw, D.C. Aspirations and dreams of three groups of creatively gifted high school seniors and a comparable unselected group. **Gifted Child Quarterly**, 1965, 9, 177-182.
- Torrance, E.P., & Dauw, D.C. Attitude patterns of creatively gifted high school seniors. **Gifted Child Quarterly**, 1966, 16, 54-57.
- Toynbee, A. **A study of history**, London: Oxford University Press, 1947.
- Walberg, H.J., Rasher, S.P., & Parkerson, J. Childhood and eminence. **Journal of Creative Behavior**, 1979, 13 (4), 225-231.
- Weisberg, P.S., & Springer, K.J. Environmental factors in creative functions. **Archives of General Psychiatry**, 1961, 5, 554-564.

التربية الحياتية في المرحلة الابتدائية

سعد الهاشلي

كلية التربية - جامعة الكويت

مقدمة:

قال لقمان لابنه يا بني استعن بالكسب الحلال على الفقر، فإنه ما افتقر أحد قط، إلا أصابته ثلاث خصال. رقة في دينه، وضعف في عقله، وذهاب مروءته، وأعظم من هذه الثلاث استخفاف الناس به^(١).

يعتبر العمل واجباً إسلامياً على كل فرد، حيث أن قواعد الإسلام وسلوك الأنبياء والصالحين تشير إلى وجوب العمل في مختلف أشكاله.

فقد عرف الأنبياء (ص) قيمة العمل على هذا النحو، حيث كان ادريس خياطاً، وذكريا بحاراً، وموسى أجيراً، ومحمد تاجراً مع عمه أبي طالب، ثم لحساب خديجة بنت خويلد قبل أن يتزوجها وكذلك كان راعياً للغنم.

وقد عرف المسلمون هذا الأمر، فقال: علي بن أبي طالب «كرم الله وجهه»: قيمة كل امرئ ما يحسن^(٢).

وقال ابن منذر: سألت أبا عمرو بن العلاء: حتى متى يحسن المرء أن يتعلم؟ قال: ما دامت الحياة تحسن به^(٣).

كما قال الغزالي: «من العلوم غير الشرعية علوم محمودة، ترتبط بها مصالح أمور الدنيا كالطب، والحساب^(٤)».

إن الإنسان - كما أكدت دراسات الروح المعنوية في الصناعة ودراسات الاشباع الاجتماعي المهني - لا يعمل لمجرد الحصول على الأجر أو لمجرد الحصول على الطعام والملوى،

وإنما بجوار ذلك الهدف فهو يعمل لاشباع مجموعة من الحاجات ، كالحاجة الى الامن ، والاحترام والتقدير ، والحاجة الفسيولوجية ، والحاجة الى تحقيق الذات وسعادتها .

ان الانسانية ممثلة بمجتمعاتها المختلفة خلال تاريخها كانت تعيش اغلب حياتها بلغة العمل . وكان علماء الآثار يقيسون مدى التطور الذي بلغه الانسان الأول بالفحص الدقيق لادواته البدائية المكتشفة . وعلماء الاجناس يستعينون بالعلاقات المختلفة للمجتمع بالعمل لتحديد اوجه التباين في المميزات الثقافية لمجموعة مختارة من البشر .

وقد جاءت التربية في العصور القديمة مؤكدة دور العمل في التربية حيث قال سينيكا احد فلاسفة الدولة الرومانية في القرن الأول بعد الميلاد ، في رسائله الى لوليوس ، وفيها نرى سينيكا يحاول ان يوجه الدراسات المدرسية وجهة عملية مؤكدا بذلك المثل اللاتيني الشهير « علينا ان نتعلم من اجل الحياة لا من اجل المدرسة »^(٥) .

كما اخذ العمل طابعا ايجابيا في العصور الاوربية الوسط حيث سما لمكانة اجتماعية مرموقة واصبح ذا مسئولية اخلاقية وقد أدخل « مارتين لوتر » ومن بعده « جون كالفن » القول المأثور الذي يقول « انك عندما تعمل فانك بذلك تحقق رغبة الرب » .

وفي الوقت المعاصر جاء جون ديوي مؤكدا دور العمل حيث قال :- « ان العمل بالنسبة للتلاميذ الاسن يقوم بدور في النمو التربوي للانشطة الفطرية الفجة يضارع دور اللعب لدى التلاميذ الاحداث منهم سنا »^(٦) .

من خلال هذه التركة والإصلاحات الإضافية الأخرى برزت حركة حديثة يطلق عليها التربية الحياتية «Career Education» تنادي بإعداد الأفراد للقيام بأدوارهم الحياتية أو المعيشية بشئ أشكأها .

أهمية الدراسة :

تأتي أهمية هذه الدراسات من ابرازها حركة التربية الحياتية Career Education Movement في المرحلة الابتدائية وما يتعلق بذلك من تنمية الانجماهاات الإيجابية نحو العمل والعمال، وتنمية الإدراك لمختلف أنواع المهن ودورها في بناء الفرد والمجتمع .

كما تتضح أهمية هذه الدراسة بعرضها أهم ما توصلت إليه التربية الجديدة لاستخدامه عند صياغة أهداف المرحلة الابتدائية وبناء مناهجها .

طريقة الدراسة :

هذه الدراسة نظرية تحليلية لمفهوم التربية الحياتية Career Education ، وقد اعتمدت على تحليل بعض المراجع العربية والأجنبية التي تناولت إعداد الفرد للحياة ومن هذه المراجع بعض الكتب التي تطرقت للتربية الحياتية ومكان التربية الحياتية فيها .

ويمكن القول إن هذه الدراسة التحليلية دارت حول الأسس والعناصر التالية :

- (١) نشأة التربية الحياتية .
- (٢) تعريف التربية الحياتية .
- (٣) فلسفة التربية الحياتية .
- (٤) مكونات التربية الحياتية .
- (٥) كيفية تنمية الإدراك الحياتي .

وقد راعى الباحث في دراسته لهذه العناصر تصنيف الآراء والأفكار تبعاً لاختلافها واختلافها، وأضاف من عنده أفكاراً وآراء أخرى، وخرج من كل ذلك بالمادة الواردة في هذه الدراسة .

وفيما يلي أهم نتائج الدراسة التحليلية لمفهوم التربية الحياتية وفق العناصر السابق ذكرها .

نشأة التربية الحياتية :

نشأت حركة التربية الحياتية Career Education Movement نتيجة لمشاكل اقتصادية واجتماعية أجبرت القائمين على المؤسسات التربوية على البحث في إيجاد مجتمع يلم أفرادها بالمهارات والخبرات المعيشية . كما أن الاهتمام الذي تبديه المجتمعات المتطورة بالحركة يرجع أيضاً في أساسه إلى الافتراض القائل بأن شباب العصر الحالي لم يعد يرغب بالقيام بشق الأعمال بدرجة الأجيال السابقة . ويشير المربون التربويون بأنه عند مناقشة أولياء الأمور حول طموحاتهم في تعليم أبنائهم تبرز أسطورة مهنية وراء الأسباب التي تدفعهم إلى متابعة واستمرار تعليم الأبناء وهي الحصول على الشهادة الجامعية . في حين يرى الاقتصاديون والسياسيون ورجال الأعمال المهتمون بالانتاجية Productivity بأنه يجب ألا يمنح التعليم في الجامعة، غير أنه ينبغي ألا يستمر في إعلانه الطريق المقبول الفعلي والوحيد للتهيئة للحياة الوظيفية والمهنية، وبأنه ينبغي عدم التشديد على أن الشهادة الجامعية شرط أساسي للنجاح المهني في الحياة، حيث أن ذلك يتجاهل العلاقات الوثيقة المتزايدة بين التربية والعمل . ويتنقد هؤلاء الافتراض السائد بأن أفضل طريقة لتهيئة التلاميذ للعالم الواقعي هو بقاؤهم منعزلين عن ذلك العالم، ويؤكدون على

أن تقوم المرحلة الابتدائية بتدريس المهارات الأساسية اللازمة للنجاح في كل أنواع الوظائف باعتبار أن التعليم أداة لإكساب المهارات والخبرات الحياتية.

لقد ظهرت التربية الحياتية في العالم المتقدم بشكل واضح في أواخر الستينات وأوائل السبعينات، وتدور حول ربط مناهج التعليم بالواقع الوظيفي والحياتي، وبإبعاد العزلة القائمة بين التعليم النظري وبين التعليم التطبيقي وبإعداد التلاميذ سواء من يكمل الدراسة الجامعية أو لا يكملها - لمجالات حياتية مختلفة بتركيز المقررات التدريسية الحالية حول تلك المجالات.

وقد بدأت حركة التربية الحياتية في أوروبا في السويد عام ١٩٦٧، كما قام الاتحاد السوفيتي بتأسيس نظام النمو الحياتي الشامل Comprehensive Career Development System. في عام ١٩٦٩ وهو يقوم على عناصر تربوية كالمدرسة والمجتمع.

وكذلك الولايات المتحدة حيث تبنى مكتب التربية Office Of Education بزعامة د. سدني مارلاند تقديم مفهوم التربية الحياتية كوسيلة لإصلاح النظام التربوي في عام ١٩٧٠.

وتشير الدلائل بأن الاهتمام بهذا المفهوم سبق وأن ظهر إبان الحرب العالمية الثانية عندما بدأ التحول السريع في اتجاه أمريكا من الاعتماد على الانتاج الزراعي إلى الاعتماد على الانتاج الصناعي، حيث أخذت الدولة بتركيز اهتمامها نحو التكنولوجيا وما يرتبط بذلك من أهمية توفير الأفراد المؤهلين فنياً وزيادة الطلب لشغل الوظائف التقنية.

إن حركة التربية الحياتية تذكر بنصح المربي الفريد وايت هيد الذي جاء في كتابه أهداف التربية The Aims of Education في عام ١٩٢٩ الذي يشير فيه إلى أنه ينبغي على التربية أن تعد المتعلم بشيء يعرفه تمام المعرفة وبشيء يستطيع عمله أو القيام به على أحسن وجه^(٧):

«Education Should turn out the learner, With Something he knows well, and something he can do well»

ونتيجة لظهور حركة التربية الحياتية، وجدت المؤسسات التربوية في العالم المتقدم بأنه لم يعد دورها الإعداد للدراسات الأكاديمية العليا فحسب وإنما عليها أيضاً أن تتيح الفرص للفرد في الحصول على الخبرات الشخصية والمهارات الحياتية، وأن توفر له الإرشاد والتوجيه في شق مراحل الدراسة لكي تساعد في اختيار المسار وتؤهله للعمل الوظيفي وما يترتب عليه من ضغوط وأن تمكنه من فهم مختلف أنواع الحياة.

تعريف التربية الحياتية:

عرفت الحركة بعدة تعاريف من قبل المهتمين بها، وهذه التعاريف تظهر توافقاً وتجانساً

فكرياً بين المنادين بها . فقد وصف سدني مارلاند في مقالة كتبها سنة ١٩٧١ التربية الحياتية بأنها تحتوي على ثلاثة أشياء :

أولاً : ستكون جزءاً من مناهج جميع الطلبة وليس بعضهم فقط .

ثانياً : ستستمر طالما بقي الفرد في المدرسة من المرحلة الابتدائية حتى نهاية المرحلة الثانوية وما بعدها في حالة اختياره لذلك .

ثالثاً : بأن كل تلميذ سيتربى في المدرسة وحتى وإن لم يكمل الثانوية فإنه سيحصل على المهارات الضرورية التي تؤهله لكسب عيشه وعيش عائلته^(٨)

كما أشار كينيث هويت بكتابه (التربية الحياتية ومدرس المرحلة الابتدائية) في تعريفه للتربية الحياتية بأنها مجموع الجهود التي تبذلها المدرسة والمجتمع في سبيل مساعدة الأفراد للتعرف على قيم المجتمع العامل ولتضمن هذه القيم بقيمهم الشخصية وتطبيقها في حياتهم بأسلوب يجعل العمل عملاً ذا معنى ومرضياً لكل فرد^(٩) .

وبالإضافة إلى ما سبق هناك عدة تعاريف للحركة ، مثل :

- إن التربية الحياتية برنامج تربوي منظم شامل يساعد طلاب مدارس التعليم العام وفقاً لميولهم وقدراتهم على كسب المعرفة والمهارات والصفات اللازمة في تنمية الخطط المعينة على التعلم المستمر وعلى الإرضاء الشخصي في الحصول على وظيفة منتجة في مجتمع سريع التغير^(١٠) .
- تعريف آخر يقول بأن التربية الحياتية تنادي بإعداد الشباب لمختلف المجالات وتطالب المجتمع والمدرسة والبيت بتوفير المساعدات اللازمة للأفراد للتعرف على الأعمال السائدة في المجتمع والقيام بدورهم في المشاركة بتلك الأعمال بهدف توفير حياة متمعة لهم^(١١) .
- استخلص الباحث في قراءته في موضوع التربية الحياتية التعريف التالي :

هي ذلك الجزء من العملية التربوية الشاملة الذي يركز على التكيف الناجح للفرد مع العالم المحيط به ، يربط جميع أنواع التعليم الحالية بالواقع الحقيقي وباستخدام جميع المصادر التربوية التعليمية كالمدرسة والمنزل والمجتمع في إعداد الفرد .

يتضح من التعاريف السابقة أن التربية الحياتية تبحث في ربط الدراسات النظرية في المراحل التعليمية وما بعدها بالعالم الوظيفي وإبعاد العزلة الحالية الموجودة بينهما ، ويظهر من التعاريف أيضاً أنها تركز على المشاركة الفعلية للمنزل ، والمجتمع بمؤسساته المختلفة في إكساب الأفراد المعرفة والمهارات الوظيفية .

فلسفة التربية الحياتية :

ذكر كينيث هويت Kenneth Hoty في كتابه عن التربية الحياتية بأن هناك افتراضين أساسيين يشكلان الأساس للمنادين بالحركة :

أولاً: إن جوهر السعادة البشرية هو الشعور بالقيمة الشخصية . . . ، مع عمل يكون المقوم الأساسي لهذا الشعور عند الأفراد .

ثانياً: إن النجاح في الحياة العملية لا يتطلب المهارات الضرورية للقيام بحرفة من الحرف فقط وإنما يتطلب بالإضافة إلى ذلك الاتجاهات والقيم والقدرات العامة التي تؤثر في مقدرة الفرد عند العمل وتقوده إلى أن يكون شخصاً منتجاً على مدى الحياة^(١٢) .

إن القليل من الناس لديه الكفاية الفردية بتنمية ذلك الإحساس حول القيمة الشخصية والمحافظة عليه، بل إن معظمهم يرى ذلك بصورة انعكاس لوجهات نظر الآخرين بالإضافة إلى أنهم لا يمتلكون إلا الوسائل القليلة في تقدير بعضهم بعض وذلك عند إبراز أو ملاحظة نمو وتطور السلوك .

ومن هذا يتبين أن العمل ليس المصدر الرئيسي للدخل فحسب وإنما هو أيضاً مصدر في تقدير الذات، ومنحها الإحساس بالسعادة .

ويحكم أن السعادة تعتمد اعتماداً كبيراً على القيمة الشخصية والتي تعتمد بدورها على الإنجازات الحياتية، لذا أصبح دور التربية في إعداد الأفراد للإنجاز الذي يشكل مصدر السعادة هدفاً ذا أهمية بالغة، يتطلب من المدرسة والمؤسسات الوظيفية والمجتمع أن تركز كامل طاقتها لبلوغه .

وقد تطرق لهذا المفهوم فرانك براتزند في بحث قدم لأفراد حلقة دراسة في مركز التعليم الفني والمهني في جامعة أوهايو ونشر في كتاب التربية الحياتية (للكاتب جولد هامر Goldhammer) حيث قال إن أحد أهداف ووظائف النظام التربوي هو مساعدة الفرد على تحقيق ذاته Self - Fulfillment بطرق مقبولة اجتماعياً^(١٣) .

كما تحاول التربية الحياتية أن تسهم في تنمية مهارات العلاقات البشرية وفي المحافظة على الصحة العقلية والبدنية، كما تركز في الدرجة الأولى على الإلمام بالمفاهيم لدى أصحاب العمل والتي تدور حول العلم والتكنولوجيا والمهارات والاتجاهات الكامنة والمستخدمة لدى أصحاب العمل والتي تعتبر ضرورية لسوق العمل .

ومن العرض السابق لفلسفة التربية الحياتية وتعريفها يمكن اشتقاق المفاهيم التالية للتربية الحياتية :

- ١ - الإعداد للحياة العملية الناجحة هو أول هدف يؤخذ في الاعتبار لجميع أنواع التربية .
- ٢ - تركيز كل مدرس لقرر على ما تسهم به مادته في سير الحياة الناجحة .
- ٣ - استخدام الممارسة اليدوية أحد طرق التدريس في الحالات المناسبة .
- ٤ - الإعداد للحياة العملية يكون يربط الانتماءات المتعلقة بالعمل ومهارات العلاقات الإنسانية وبالتوجيه إلى طبيعة عالم العمل اليومي ، وبالتعرف على الاختيارات الحياتية البديلة وباكتساب المهارات الوظيفية الواقعية .
- ٥ - التعلم لا يكون مرتبطاً بغرف الدراسة فحسب ، وإنما يجب أن تحدد البيئات التعليمية للتربية الحياتية في المنزل والمجتمع والمؤسسات الوظيفية .
- ٦ - التربية الحياتية تبدأ في المراحل المبكرة للطفولة وتستمر إلى ما بعد مراحل التعليم العام .

مكونات التربية الحياتية : *Career Education Components*

سيقوم الباحث بعرض مختصر لمكونات التربية الحياتية من أجل تعريف القارئ بمكوناتها ، وارتباط هذه المكونات بالسنوات الدراسية ، بينا سيركز في عرضه على المرحلة الابتدائية وذلك لأنها موضوع البحث .

قسم المنادون بالحركة المفهوم إلى مجموعة من المكونات وربط كل من هذه المكونات بمرحلة من المراحل الدراسية وفقاً للقدرة الفردية ، على أن يؤخذ بالتوجيه والإرشاد في جميع المراحل^(١٤) .

وهذه المكونات هي :

١ - الإدراك أو الوعي الحياتي	Career Awareness	في المرحلة الابتدائية
٢ - الاستكشاف أو التعرف الحياتي	Career Exploration	في المرحلة المتوسطة
٣ - الإعداد الحياتي	Career Preparation	في المرحلة الثانوية
٤ - التحديد الوظيفي	Job Placement	أثناء وبعد المرحلة الثانوية

الإدراك الحياتي : *Career Awareness*

ومن خلال عرض فلسفة التربية الحياتية ومفاهيمها يظهر بأنها نموذج جديد من التربية يهتم بالنمو والتطور الحياتي Career Development وقد أشار المربون المنادون بتطبيقها إلى أهمية ربطها بالسلم التعليمي حيث يبدأ التركيز على هذا المكون في المرحلة الابتدائية أو الرياض ، علماً بأن الفرد يحصل على درجات مختلفة من الإدراك الحياتي من خلال حياته المستمرة اللاحقة .

وقد أفاد كيث جولد هامر Keith Goldhammer بأن على هذه المرحلة أن تدرس

الأطفال المهارات الأساسية للتعلم والمشاركة، حيث أن المساهمة في مجتمع تكنولوجي تتطلب من الفرد أن يعرف القراءة والكتابة ويفهم العلاقات بين الأرقام، إذ أن المهارات ليست ضرورية انطلاقاً من إدراك أهميتها للقيام بدور المواطنة فحسب، وإنما هي أيضاً تساعد في تيسير شؤون الفرد في الحياة المهنية^(١٥).

إنه بالرغم من أن المرحلة الابتدائية أو السنوات الأولى ليست بالوقت المناسب حتى لصنع قرارات وقتية حول أمور الحياة، ولكن على تلاميذ هذه الفترة أن يصبحوا مدركين لعالم العمل وبمجالاته المتعددة. . . . عليهم أيضاً فهم ارتباطهم بعالم العمل ودور العمل في حياتهم المعيشية، كما أنه ينبغي على هذه المرحلة الدراسية أن تحتوي على مجموعة من الأنشطة التي تسمح للتلاميذ بتنمية الاتجاهات نحو العمل ونحو أنفسهم.

إن اكتساب الاتجاهات الإيجابية نحو عالم العمل عملية تطويرية تبدأ من عملية الإدراك النفسي Self-Awareness وتستمر وتتدرج نحو مساعدة التلاميذ في صياغة وتشكيل أفكار حياتية لكي يقوموا بتنمية تصور حول أنفسهم كعمال ذوي أدوار فعالة في مجتمع يتجه نحو الحياة العملية.

إن التربية الحياتية لا تبحث في فرض مجموعة من قيم العمل على الفرد وإنما تفترض مسبقاً بأن الفرد لا يستطيع تنمية قيم عمل شخصية ما لم يتعرف على تلك القيم التي يمارسها الآخرون، ويقوم أيضاً بتنمية الفهم لأثار العمل الأساسية على الفرد والمجتمع.

وقد ذكر «ديفيد جيسر David Jessor» بأنه يجب أن يشتمل مكون الإدراك الحياتي على استراتيجية تدريسية وتعليمية تساعد التلاميذ على ما يلي:

- ١ - أن يصبحوا مدركين للفرص الحياتية المتاحة.
- ٢ - أن يدركوا علاقتهم بالدور الحياتي الوظيفي.
- ٣ - بناء أسس الاتجاهات العامة حول المجتمع وحول دور العمل في المجتمع.
- ٤ - أن يدركوا علاقة المهارات الأساسية للتعلم وتنمية المجتمع بالحياة العملية للعامل.
- ٥ - عمل بعض الاختيارات المؤقتة لبعض المجالات الحياتية وذلك من أجل عملية الاستكشاف والتعرف الدقيق في المرحلة المتوسطة التالية^(١٦).

كما أشار د. مارلاند إلى نفس الاستراتيجية في كتابه «التربية الحياتية» إلى ضرورة تقديم البرامج التربوية التي تساعد التلاميذ على:

- ١ - تنمية أسس الاتجاهات الشاملة نحو العمل والعاملين.
- ٢ - تنمية اتجاهات الاحترام والتقدير نحو العاملين في جميع الحقول.

- ٣ - تنمية الإدراك لأنواع الأعمال المعيشية المتاحة .
- ٤ - تنمية الإدراك نحو النفس وعلاقتها بالأدوار الوظيفية .
- ٥ - عمل اختيارات وقتية لبعض المجالات الحياتية وذلك تمهيداً لعملية الاستكشاف في السنوات اللاحقة كالمرحلة المتوسطة^(١٧) .

كيفية تنمية الإدراك الحياتي :

يجب أن تهدف المرحلة الابتدائية إلى مساعدة التلاميذ على التعرف على عالم العمل وذلك كجزء من تطوير مهاراتهم الأساسية وفهمهم العالم المحيط بهم .

ومن جملة الأنشطة التي يمكن استخدامها أن تقوم مجموعة من المدارس الابتدائية بالإعداد سنوياً لما يسمى بيوم «مناذج من حياة العاملين Career Days» وفي هذا اليوم يدعى متحدثون من قطاعات مختلفة للتحدث عن وظائف محددة وعن القمص الحياتية الواسعة ، كما يستخدم في هذا اليوم الأفلام والكتب وأنشطة الحوار المفتوح وذلك لتنمية الإدراك العميق لعالم العمل ، كما تعمل كل مدرسة ابتدائية نشاطات متعددة في كل فصل من الفصول ، تتيح خلالها الفرص لإظهار القدرات والاهتمامات والبراعات الشخصية ، كما تقوم جماعات تلاميذ الفصول الدراسية بأنشطة موجهة نحو المجالات الحياتية وتستخدم بها مهارات القراءة والكتابة ومبادئ الحساب والعلوم .

هذا ونجد الإشارة إلى أهمية بناء وتطوير دليل المدرس Teacher's Guide حول الإدراك الحياتي وذلك من خلال جهود عدد من المدرسين في المرحلة الابتدائية ، بحيث يكون هذا الدليل مصدراً يدياً لكل مدرس يقوم بأنشطة مختلفة .

وبالإضافة إلى ما سبق ، يجب أن تقوم المدرسة الابتدائية بمساعدة التلميذ على إدراك الفرص العديدة المتاحة في المجالات الحياتية (المعيشية) كأن تستخدم المدرسة أمثلة واقعية لأنماط وظيفية ، ففي مدرسة ابتدائية على سبيل المثال ، يقوم أساتذتها بمساعدة التلاميذ على فهم العلاقة بين التعليم والعمل . وفي مدرسة أخرى يقوم التلاميذ بالذهاب إلى العمل مع أولياء أمورهم لمشاهدة آباؤهم وهم يقومون بالعمل من أجل العيش ، كما يقومون أيضاً بملاحظة الوظائف الأخرى المرتبطة بذلك ، ويعد هذه الخبرة أو الزيارة يقوم كل تلميذ بعرض انطباعاته لجماعة الفصل الدراسي .

ونجد الإشارة إلى أن تنمية الإدراك الحياتي في السنوات الأولى لا تتوقف على المدرسة فحسب ، وإنما للمنزل دور أساسي في هذه التنمية ، حيث يعتبر القاعدة الأولى التي بواسطتها يكتسب الطفل الميزات الأساسية التي ستحدد اتجاهاته المستقبلية ، ويمقدار نظرة الوالدين نحو

مسؤوليات العمل في المنزل وخارجه، وشعورهما بالقناعة والفخر بالقيام بهذه الخدمات، بقدر ما يتطبع سلوك الأطفال بهذه المميزات.

إن المنزل ورشة عمل أو مختبر تعليمي يتضمن مجموعة من القيم، والعائلة هي المحيط الذي به يستطيع الفرد أن ينمي إحساسه بالحمائية والقبول وإمكانية التعبير وضبط العواطف...، كما أنه المكان الذي يتعلم به الطفل النجاح وقبول الفشل، ويساعده أيضاً على تنمية القيم عن طريق ملاحظة ومشاركة الآخرين.

إن هذه الخبرات والتجارب الأولية سواء كانت إيجابية أو سلبية لها أثر كبير على حياة الطفل المعيشية.

كما يجب تنمية ترشيد الاستهلاك في السنوات الأولى من العمر - حيث بإمكان كل من المنزل والمدرسة القيام بدور جوهري في هذا المجال، فيستطيع المدرس تقديم حصص يضع فيها الأطفال في مواقف تساعد على كيفية إدارة المال بأن يعطيهم مسائل رياضية حول مصروفات البيت. ويجب أيضاً على معلم هذه المرحلة ربط التعليم في المدرسة بحياة الطالب كأن يطلب منه بحث حول كيفية شراء احتياجات البيت مع والديه.

يستطيع الطفل اكتساب خبرة كبيرة في صنع القرارات عندما يشارك والديه في شراء أدوات وأثاث المنزل، بالإضافة إلى معرفة الدفعات الأولى والأقساط وأنواع الصيانة والضمان.

ولتعليم الأطفال كيفية الحصول على دخل العائلة يمكن إعطاء دروس في التجارة كأن يعمل نموذج لبنك أو جمعية تعاونية مع توفير الطرق المتبعة في المحيط العملي حيث ستيح مثل هذه الخبرات المعرفة في أساسيات التجارة مثل الربح والخسارة والرواتب والميزانية.

لا يشك أحد بدور الوالدين في التأثير على حياة الطفل التعليمية والمهنية، ورغم ذلك فالعديد من الآباء يغفلون دورهم ومسؤولياتهم نحو أولادهم...، ولديهم فكرة ضئيلة عن مدى إمكانياتهم في تنمية المفهوم المهني للأطفال...، وكثير من الآباء يشعرون بالاستياء لعدم قدرتهم في غرس حب العمل في نفوس الأطفال، ويشيرون بذلك لعدم معرفتهم كيفية التحدث مع أولادهم في هذا المجال. والواقع يستطيع المدرس أن يساعد الوالدين في هذه المشاكل من خلال عمل برامج يشترك فيها كل من المنزل والمدرسة حول غرس حب العمل عند الأطفال.

نجد من العرض السابق أن التوجيه وتنمية الإدراك حول عالم العمل يهدف إلى إثارة اهتمام الأطفال بالعمل وتنمية قدراتهم وتزويدهم بالمعارف الحياتية وإكسابهم المهارات الضرورية وتشجيعهم على استخدام مثل هذه الخبرات استخداماً علمياً.

بعد التطرق إلى كيفية تنمية الإدراك الحياتي في المراحل الأولى، وأهمية دور كل من المدرسة والمنزل والمجتمع، سيقوم الباحث بعرض أمثلة تطبيقية.

أمثلة تطبيقية* :

أولاً : زيارة طبيب الأسنان :

- المفهوم الأساسي : جميع المهن تسهم في خدمة المجتمع .
- المناهج المرتبطة بالخبرة :

- ١) مناقشة المهارات . محادثة طبيب الأسنان .
- ٢) المهارات اليدوية - عمل كراسة لتدوين الملاحظات .
- ٣) صحة الأسنان - كيفية العناية بالأسنان ، والاهتمام بالغذاء الصحي .

- الأهداف :

- ١) دراسة الأسباب التي تدفع الطبيب لدراسة هذه المهنة .
- ٢) فوائد العناية بالأسنان .
- ٣) تقليل المخاوف من الذهاب لطبيب الأسنان .
- ٤) تسمية ثلاثة أنواع من الغذاء تسبب تآكل الأسنان .
- ٥) تسمية ثلاثة أنواع من الغذاء تقوي الأسنان .

التحضير :

- ١) فرشاة ومعجون أسنان - كتاب حول الأسنان من جمعية الأطباء .
- ٢) نماذج مكبرة للأسنان - فرشاة أسنان غريبة الشكل - وحدة ألعاب من الأسنان تستخدم في لعب الأنوار .
- ٣) الإعداد لدعوة طبيب أسنان لزيارة الفصل .

- المصادر البشرية :

- ١) طبيب الأسنان .
- ٢) مساعد طبيب .

- وصف الخبرة :

طبيب الأسنان ومساعدته يزوران الفصل ، يحمل أحدهما جميع الأغذية التي نصيب الأسنان بالتسموس ، والثاني يحمل حقيبة بها جميع الأغذية الصحية للأسنان .
(*) هي مستقاة من كتب التربية الحياتية ومدرس المرحلة الابتدائية للكاتب كينيث هويت .

يبدأ الطبيب بالتحدث عن وظيفته، ومن ثم يتحدث مساعده عن دوره في المهنة . يقوم كل منها بإتاحة الفرصة للأطفال لاختيار الأطعمة بأنفسهم ومن ثم مناقشة ما يختارونه بعرض حاسن أو مساوىء الغذاء .

يقوم الطبيب ومساعدته بتوزيع مذكرات حول الخبرة على جميع الأطفال بعد أسبوع واحد، يقوم الأطفال بزيارة الطبيب في مكتبه . يبدأ الطبيب بشرح ما يقوم بأجرائه للمريض، ثم يقوم مساعده بشرح أجهزة ومعدات العيادة . ، والسماح لهم بالتعرف على تلك المعدات .

- مفاهيم أخرى مرتبطة بالخبرة :

- ١ - زيادة الوعي الصحي ومعركة عالم العمل .
- ٢ - إدراك العلاقة بين المهنة والمجتمع .
- ٣ - التعليم من أجل الوظيفة .
- ٤ - تنمية الرغبات والميول .

ثانياً : المنافع العامة :

- المفهوم الأساسي : تكيف الأفراد مع مجتمع متغير .
- المناهج المرتبطة بالخبرة :

- ١) مهارات الاستماع - التحريات .
- ٢) قراءة دفاتر الدراسة - أبحاث قصيرة .
- ٣) العلوم والرياضيات في شرح أساسيات الكهرباء .

- الأهداف :

- ١) تسمية ثلاثة مصادر للقوى الكهربائية .
- ٢) تسمية ثلاث وظائف تقدمها وزارة الكهرباء والماء .
- ٣) تسمية عشرة أجهزة منزلية تستخدم بالكهرباء .
- ٤) تسمية خمسة أعمال يستحيل أدائها بدون الكهرباء .

- التحضير :

- ١) دعوة ثلاثة أولياء أمور من آباء التلاميذ ممن يعملون في وزارة الكهرباء والماء لزيارة الفصل وشرح وظائفهم .
- ٢) إحضار بعض المعدات المستخدمة .

- المصادر البشرية: موظفو العلاقات العامة في وزارة الكهرباء والماء وطواقم فني من العاملين.

- وصف الخبرة: يقوم الموظفون بشرح عمل الوزارة ودورها في المجتمع، ويقوم التلاميذ بطرح الأسئلة، كما يقوم الطاقم الفني باستخدام شريط قياس ليوضح أهمية استخدام مبادئ الرياضيات في أشكال الكهرباء، كما يقوم الطاقم أيضاً بالرد على أسئلة التلاميذ.

بعد أسبوع واحد من الخبرة الأولى يقوم ممثل لوزارة الكهرباء والماء بزيارة ثانية ومعه فيلم ومذكرات توضح أساسيات الكهرباء والوظائف المختلفة المرتبطة بها.

- مفاهيم أخرى مرتبطة بالخبرة:

١) ضرورة تكيف الإنسان.

٢) أهمية التعليم في الوقت الحاضر.

٣) أهمية المفاهيم العلمية.

- المتابعة: يقوم التلاميذ بعد أن قرأوا ودرسوا المناهج العامة، بتحضير أسئلة يوجهها بعضهم لبعض تتعلق بتلك المرافق وأهميتها بالنسبة للمجتمع.

ثالثاً: زيارة ولي أمر ومعه أدوات العمل:

- المفهوم الأساسي: تعريف الفرد بذاته وبالعالم المحيط به.

- المناهج المرتبطة بالخبرة.

١ - المهارات اليدوية - العمل باليد.

٢ - مناقشة حول الأدوات - معرفة أسماء الأدوات واستعمالاتها.

٣ - رياضيات - قياس المسافات ومعاينة الأبعاد.

الأهداف:

١) تسمية خمسة أدوات تستخدم في الإنشاءات.

٢) وصف أداتين وإيضاح كيفية استخدامها.

٣) إبراز أهمية استخدام المعدات.

التحضير:

١) دراسة مختلفة أنواع المساكن وكيفية بنائها مع الإشارة إلى الأدوات التي تستخدم في الإنشاء.

٢) يقوم مشرف التجربة بزيارة الفصل ومعه مخطط لنفس المدرسة لمناقشة أهمية التخطيط للبناء.

المصادر البشرية :

نجار . . . ومهندس بناء.

وصف الخبرة :

يقوم أحد آباء التلاميذ بزيارة الفصل ومعه مجموعة من الأدوات والمعدات لشرحها وكيفية استخدامها.

يقوم المدرس بتوفير مجموعة من الأخشاب غير المستعملة والمهملة وذلك ليسمح للتلاميذ بالتدريب عليها ، كما يقوم بتوفير المطرقة والمنشار والمثقاب والمفك وشريط القياس والميزان .

مفاهيم أخرى مرتبطة بالخبرة :

١) تنمية المعرفة الفردية بالحياة الوظيفية .

٢) ربط الخبرة المكتبية في المدرسة بمتطلبات الوظيفة .

الخاتمة :

إن التربية الحياتية ليست بمقرر يضاف إلى بقية المقررات وإنما هي عملية ربط المقررات الحالية بالواقع الحياتي كما أنها ليست مرتبطة بحجرات الدراسة فحسب، وإنما ترتبط بكل أنواع البيئات التعليمية التي تتيح فرص الممارسات التطبيقية . . . ، بل إنها تضع المدرسة موضع المسؤولية وذلك بأن تلعب دور الوسيط في ترتيب كثير من البرامج المعرفية خارج جدرانها بالتعاون مع المؤسسات العامة والخاصة .

وقد أشار في هذا الصدد الفن توفلر Alvin Toffler في كتابه التعلم من أجل المستقبل Learning for Tomorrow بأن الأطفال لا يكتسبون مهارات التكيف وتقنيات التخطيط من خلال المحاضرات والتلقين العادي وإنما هم يتشربون ويتعلمون من خلال الممارسات والخبرات التي تساعدهم في التعرف على الاختيارات البديلة الممكنة وذلك لخلق بيئة مستحبة ومرغوبة لهم وللعالَم البشري الذي يتعاملون معه^(١٨).

كما يجب أن تركز البرامج التدريسية في الصفوف الأولى على تنمية الإدراك الحياتي وربط مناهج المهارات الأساسية بهيكل المعلومات الحياتية، كالتطرق لما يعمل به الناس من أجل العيش وطرق معيشتهم. . . ، وأن تصبح مهن أولياء الأمور (الطبيب، التجار، الشرطي . . الخ) موضوعات لدروس القراءة وتمارين الكتابة، ودروس التاريخ والجغرافيا، حيث أن هذه الدروس والمتطلبات تساعد الطفل على تشكيل سلوكه وتنمية فكره وإحساسه بالعالم المحيط به.

وقد أورد ميلتون Milton J.E. Senn في هذا المجال في بحث نشر في كتاب تخطيط المناهج Curriculum Planning للكاتب جلن هاس Glenn Hass أن سلوك الطفل يتشكل بناء على المتطلبات الخارجية المفروضة عليه من قبل المجتمع وإن إجاباته لتلك المتطلبات تساعد على نموه العقلي^(١٩)

أخيراً نجدر الإشارة إلى الفرق بين التربية الحياتية Career Ekdication والتربية المهنية Vocational Education

في الحقيقة أن هناك تشابهاً بين المفهومين في بعض النقاط، وذلك من حيث أن كليهما يعنى بالعمل، ومن حيث أنها متشابهان في بعض الاستراتيجيات كاستخدام الورش والمختبرات عند العمليات التدريسية. .

إلا أن مفهوم التربية الحياتية أكثر شمولاً من التربية المهنية، حيث هذه الأخيرة هي جزء من التربية الحياتية لذا فإن نجاح التربية الحياتية يثبت عند حسن اختيار المتعلم لمهنة من المهن وفقاً لميوله ورغباته وقدراته الفردية من ناحية ومعرفة المهنة المختارة من ناحية أخرى.

وبالرغم من ذلك التشابه إلا أن هناك بعض الاختلافات تظهر بأن الأفراد الذين يتلقون برامج التربية المهنية هم في الواقع من يرغبون في التدريب على مهنة ما . . . ، كما تهتم التربية المهنية بإعداد المهندسين ومساعدي المهندسين والفنيين لمختلف الحرف. في حين أن التربية الحياتية تهتم ببناء الإدراك عند الأفراد حول عالم العمل، والفرص المتاحة، والمسؤوليات الملقاة على عاتقهم كمواطنين، وأرباب أسر، ومستهلكين كما تنحصر التربية الحياتية بمساعدة الأفراد في كيفية قضاء وقت الفراغ، وفي اكتساب المهارات اللازمة في صنع القرارات.

بعد عرض التربية الحياتية، يود الباحث أن يشير في نهاية البحث إلى ضرورة تطبيقها في المراحل الأولى من المدرسة في الكويت بصفة خاصة والعالم العربي بصفة عامة، وذلك لأنها تلحق المعنى والغرض لكل أنواع التربية، ولأن هدف التربية الحياتية ليس العمل في الدرجة الأولى بل تهيئة التلاميذ للحياة المعيشية باكتساب المعارف والمهارات والاتجاهات التي تساعدهم على القيام بأدوارهم الحياتية.

ويرى الباحث أيضاً أهمية تطبيقها في المراحل الأولى انطلاقاً من المشكلة الكبيرة التي يعاني منها الشعب العربي وهي وجود الاتجاهات السلبية نحو الحرف المهنية وما يترتب على ذلك من نقص في الأيدي الفنية والتقنية في عصر يتسم بالصفة الصناعية التكنولوجية ، وحيث أن تضمن المفهوم بالبرامج التعليمية سيساعد في تنمية الاتجاهات الإيجابية نحو الحرف المهنية والقائمين عليها .

على المدارس أن تزيد من ارتباطها بالحياة بالتركيز على تنمية إدراك المتعلم للعمل ولنفسه كعامل، ولفهم العلاقة بين ما يدرس وبين ما يطبق في الميدان وتنظيم برامجها وفق منح متكامل يبدأ ببناء الإدراك الحياتي في السنوات الأولى من الدراسة وينتهي ببرامج الاستكشاف والإعداد الحياتي والتحديد الوظيفي في المراحل المتقدمة .

الهوامش

- (١) زيدان عبد الباقي - العمل والعمال والمهن في الإسلام - مكتبة وهبه القاهرة - ١٩٧٨ ، ص ٣
- (٢) الجاحظ - البيان والبيان - تحقيق شرح عبد السلام هراون - الجزء الثاني الطبعة الثانية - مكتبة الحناحي - القاهرة ، ص ٧٧ .
- (٣) ابن خلكان - وفیات الأعيان - تحقيق إحسان عباس - مجلد ٣ - دار الثقافة - بيروت لبنان ١٩٧٠ ، ص ٤٦٨ .
- (٤) الغزالي - إحياء علوم الدين - الجزء الأول - دار المعرفة للطباعة والنشر - بيروت - لبنان ، ص ١٦ .
- (٥) عبد الله عبد الدائم، التربية عبر التاريخ، دار العلم للملايين - بيروت - لبنان، الطبعة الثالثة ١٩٧٨ ، ص ٩٣ .
- (٦) جون ديوي، ترجمة نظمي لوقا - الديمقراطية والتربية - مكتبة الأنجلو المصرية . ١٩٧٨ ، ص ٢٨١ .
7. Marland, Sidney P. *Career Education*, (Pub. McGraw-Hill Book Co. 1970), P.3.
8. Hoyt, Kenneth B. & Others, *Career Education and the Elementary School Teacher*, (Pub Olympus Pub. Co Salt Lake City, Utah 1973) P.17
9. Ibid P.17 — 18
10. Hoyt, Kenneth B. & Others «Career Education»: What It Is and How to Do It (Pub. Olympus Co. Salt City Utah 1974) P.15.
11. Ibid P.15.
12. Ibid P.16.
13. Goldhammer, Keith, & Taylor, Robert E. «Career Education»: Perspective and Promise (Pub. Charles E. Merrill Co., Columbus Ohio 1972) P.169
14. Marland, Sidney P. «Career Education» (Pub. McGraw-hill Book Co., 1970). 162 — 163.
15. Goldhammer, Keith & Taylor, Robert E., *Career Education: Perspective and Promise* (Pub. Charles E. Merrill Co., Columbus, Ohio 1972) P.124

16. David, Jesser «Career Education: A Priority of the Chief State School Officers» (Salt lake City, Utah: Olympus Pub Co., 1976) P.97
17. Marland, Sidney P., «Career Education. (Pub. McGraw Hill Book Co., 1970) P.162.
18. Toffler, Alvin «Learning for Tomorrow» (Pub. By A.D. Publishing Committee 1972) P.191.
19. Hass, Glenn Curriculum Planning «A New Approach» (Pub. By Allyn and Bacon, Inc. Second Edition , 1977) P.281 — 282

المراجع

أ - العربية :

- ١ - ابن خلكان . وفيات الأعيان - تحقيق إحسان عباس مجلد ٣ - دار الثقافة - بيروت لبنان ١٩٧٠ .
- ٢ - الجاحظ - البيان والتبيين - تحقيق وشرح عبد السلام هراون الجزء الثاني الطبعة الثانية - مكتبة الخانجي - القاهرة .
- ٣ - الغزالي - إحياء علوم الدين - الجزء الأول - دار المعرفة للطباعة والنشر بيروت - لبنان .
- ٤ - جون ديوي ، ترجمة نظمي لوقا - الديمقراطية والتربية - مكتبة الانجلو المصرية ، ١٩٧٨ .
- ٥ - زيدان عبد الباقى - العمل والعمال والمهن في الإسلام - مكتبة وهب - القاهرة - ١٩٧٨ .
- ٦ - عبد الله عبد الدائم - التربية عبر التاريخ - دار العلم للملايين - بيروت - الطبعة الثالثة - ١٩٧٨ .

ب - الأجنبية

1. Davidm Jesser «Career Education: A Priority of the chief State School Officers» (Salt Lake City, Utah: Olympus Pub Co., 1976)
2. Goldhammer, Keith & Taylorm Robert E., «Career Education: Perspective and Promise » (Pub Charles E. Merrill. Co., Columbus, Ohio 1972).
- 3.2Hoyt, Kenneth B. & Others, «Career Education: What It Is and How to Do It» (Pub. Olympus Pub. Co. Salt City Utah 1974).
4. Hass, Glenn Curriculum Planning «A New Approach» «Pub. by Allyn Bacon, Inc., Second Edition, 1977.
5. Marland, Sidney P. «Career Education» (Pub. McGraw-hill Book Co. 1970).
6. Toffler, Alvin «Learning for Tomorrow» (Pub. by A. D. Publishing Committee, 1972).

● يشرف على تحريرها نخبة من رجالات الفكر

والثقافة في الوطن العربي

● تهدف إلى تزويد القارئ العربي بمادة جديدة

من الثقافة تغطي جميع فروع المعرفة على نحو أصيل ومعاصر

● يتناول كل كتاب دراسة مستقلة متكاملة، سواء

أكانت ترجمته أم تأليفاً

● تصدر في طبع كل شهر ميلادي، في حوالي

٢٥٠ صفحة من القطع المتوسط



فعالية اتخاذ القرار بواسطة مجموعة

حاتم أحمد بيدد

قسم إدارة الأعمال / جامعة الكويت

قد تتخذ القرارات العديدة في المنظمة بشكل فردي، أي يقوم أحد رجال الإدارة أو الأفراد باتخاذ القرار فيما يتعلق بمشكلة أو موضوع معين دون أن يشاركه في اتخاذ ذلك القرار زملاء عمل أو رؤسوه أو رؤساؤه، وقد تتخذ بعض القرارات بواسطة مجموعة من الأفراد، وهذا يعني أن المدير أو الفرد يشترك مع آخرين في اتخاذ القرار الفعلي بخصوص مشكلة أو موضوع معين. والمجموعة قد تكون مسئولة عن تنفيذ هذا القرار أو تفوض التنفيذ لأفراد آخرين في المنظمة.

وهذا البحث يقصد بمجموعة اتخاذ القرار بأنها المجموعة التي تجتمع لاتخاذ قرار فعلي بخصوص مشكلة معينة أو موضوع معين وليس المجموعة التي تلتقي للنقاش أو تبادل الآراء أو ليحدثهم أحد المديرين في المنظمة، أو المجموعة التي يكون دور أفرادها هو مجرد تمرير قرار متخذ بالفعل بواسطة مستوى إداري أعلى في المنظمة^(١). فلا بد لكي تكون المجموعة مجموعة اتخاذ قرار أن تكون مسئولة عن بلورة المشكلة وتحديد بدائل الحل، وتقييمها، واتخاذ القرار بتنفيذ الحل المرضي للمشكلة. وعادة توجد في المنظمات عدة صور أو أشكال من مجموعات اتخاذ القرارات مثل لجنة شئون الأفراد، مجلس الإدارة، لجنة المديرين، لجنة رؤساء أقسام الإنتاج، مجموعة التطوير والابتكار، ومجموعة المدير ورؤسياه المباشرين عندما يتخذوا قرارات بشكل مشترك فيما يتعلق بإدارة الوحدة التنظيمية لهذا المدير ورؤسياه. والشكل الأخير من المجموعات يكثر إذا اتبعت المنظمة أسلوب اتخاذ القرارات بشكل مجموعات على مستوى الوحدات التنظيمية المختلفة مثل الأشكال التنظيمية التي قدمها لنا رينزاس ليكارت وهي مجموعات العمل المتصلة^(٢) Linking - pin groups.

والغرض الأساسي من هذا البحث هو استعراض للفكر الإداري بخصوص اتخاذ القرار بواسطة مجموعة وربط ذلك الفكر بحيث تتكون لدينا صورة متكاملة عن ذلك الموضوع،

وخاصة أن بحث هذا الموضوع بشكل متكامل نادر الوجود في الفكر الإداري العربي على وجه الخصوص. ولذلك يرى الباحث أن هذا البحث يضيف إلى المكتبة العربية الإدارية فكراً متكاملًا عن موضوع اتخاذ القرار بواسطة مجموعة. ولتحقيق ذلك الغرض سوف يغطي هذا البحث تطور النظرة إلى اتخاذ القرار بواسطة مجموعة. ثم يظهر لماذا يفضل اتخاذ القرارات الغير روتينية بواسطة مجموعة من الأفراد وليس بواسطة فرد بذاته، كما يظهر الأنواع المختلفة لمجموعات اتخاذ القرارات ويوضح الظروف المناسبة لاستخدام كل نوع من هذه الأنواع، وأخيراً يقدم البحث دراسة شاملة للعوامل التي لوروعيت عند اتخاذ القرار بواسطة مجموعة لأصبح القرار أكثر فاعلية وأصبحت المجموعة مجموعة فعالة. وإذا ما كانت مجموعة اتخاذ القرار مجموعة فعالة تحققت مزايا اتخاذ القرار بواسطة مجموعة التي يوضحها هذا البحث.

النظرة إلى اتخاذ القرار بواسطة مجموعة:

لقد ساد اعتقاد لدى بعض الأفراد أن المجموعة ليست فعالة في اتخاذ القرارات وظهرت بعض العبارات لتعبر عن ذلك مثل «إذا اردت أن تقتل موضوعاً فأحله إلى لجنة»، «إذا اردت أن تصل إلى انصاف الحلول فأحل المشكلة إلى مجموعة»، «المجموعة احسن وسيلة لاضاعة الوقت»، وكذلك الإدراك بأن المجموعة دورها يقتصر على أنها تمرر القرارات التي تم اتخاذها في مكان آخر أو بواسطة الإدارة. صحيح أن ذلك يمكن أن يكون ملائم للمجموعة الغير فعالة أو المجموعة البيروقراطية التي تعمل في ظل قواعد وإجراءات مقيدة لفاعليتها، كما أنها ظواهر للمجموعات التي تكون قيادتها مهيمنة أو لا تعرف الميكانيكية السليمة لتسيير وتوجيه المجموعة أثناء انعقادها حتى يمكن أن يتخذ القرار بشكل فعال.

ومع بداية الاهتمام بالعنصر الإنساني في المنظمات في بداية الثلاثينات وخاصة مع تجارب هوثورن، ونتيجة لإسهامات رواد الجانب السلوكي في المنظمة مثل التن مايو، وكرس أيجرجيس، ودوجلاس مجروجر، فريدريك هزبرج، ربنزاس ليكارت، بدأ يظهر إدراك مجموعات اتخاذ القرارات في شكل مختلف حيث أصبح كثير من المديرين يدركون أن القرار بواسطة المجموعة يمكن أن يكون أكثر دقة وأكثر عمقاً واتساعاً، كما أن الأفراد يكونون أكثر التزاماً بتنفيذ مثل هذه القرارات التي اشتركوا في اتخاذها، كما أن القرارات بواسطة المجموعة غالباً ما تأتي بأفكار واتجاهات لا يستطيع الفرد وحده أن يأتي بمثلها^(١). وأجريت تجارب وأبحاث ميدانية اظهرت صحة هذا الجانب الايجابي لاتخاذ القرارات بواسطة المجموعة. وبذلك أصبحت النظرة إلى اتخاذ القرار بواسطة مجموعة نظرة جيلة. ومن المنطقي أن ندرك أن الصورة الجيدة لمجموعة اتخاذ القرارات تتوقف على الكيفية الجيدة لإدارة اجتماع اتخاذ القرارات وكذلك

على تشكيلة المجموعة ونوع المشكلة التي تدرس بواسطة المجموعة ، والتجهيزات المناسبة لانعقاد جلسة اتخاذ القرارات بواسطة المجموعة . وبالتالي يمكن القول أن مجموعة اتخاذ القرار هي وسيلة جيدة لاتخاذ قرارات بخصوص مشاكل معينة بشرط أن تدار المجموعة إدارة جيدة ويكون تشكيلها وتجهيزاتها متناسبة مع نوع المشكلة التي سيتخذ القرار بشأنها .

ومفهوم اتخاذ القرارات بواسطة مجموعة هو نفسه مفهوم اتخاذ القرارات بواسطة الفرد على أن يضاف أن المجموعة هي التي تتخذ القرار ، وبذلك يمكن القول أن اتخاذ القرارات بواسطة مجموعة هو اختيار بواسطة مجموعة من الأفراد بشكل مشترك لحل من بين حلول أو بدائل واتخاذ الإجراءات اللازمة لتنفيذ ذلك الحل . كما أن مراحل اتخاذ القرار بواسطة مجموعة هي نفسها مراحل اتخاذ القرار بواسطة فرد حيث أنه يلزم تحديد المشكلة ، وضع معيار لحل المشكلة ، وتحديد بدائل حل المشكلة ، وتقييم تلك البدائل ، اختيار البديل الأفضل ، اتخاذ القرار وتنفيذه ، ثم متابعة تنفيذ القرار^(٤) . والمجموعة كما سبق القول قد تنفذ القرار الذي اتخذته بواسطة أعضائها أو قد يفوض تنفيذ القرارات المتخذة بواسطتها إلى أفراد آخرين في المنظمة .

لماذا القرار بواسطة مجموعة :

هناك انطباع لدى كثير من رجال الفكر الإداري بأن المجموعة في الغالب أفضل من الفرد في اتخاذ القرارات ، ولكن ينبغي ألا تأخذ ذلك بشكل مطلق ، حيث أن المجموعة فعالة في اتخاذ القرارات إذا توافرت ظروف استخدامها . ويمكن القول أن تلك الظروف تتمثل في^(٥) :

- ١ - أن حل المشكلة يتطلب توافر بيانات ومعلومات قد لا تتوافر لدى مدير أو فرد واحد ، وبالتالي يكون إسهام أكثر من فرد في اتخاذ القرار وسيلة للحصول على مثل هذه البيانات .
- ٢ - إن المشكلة تتطلب أن تبحث من عدة اتجاهات ، قد تكون اتجاهات إدارية ، فنية ، سياسية ، واجتماعية . وبالتالي احضار أفراد في المجموعة لديهم عمق في هذه الاتجاهات يعمل على بلورة المشكلة ويعمل على عدم اغفال جوانب مهمة عند حل المشكلة .
- ٣ - إن المشكلة ليست روتينية أو يمكن حلها بالرجوع إلى قواعد وإجراءات المنظمة ، حيث أن القرارات الفردية في مثل هذه المشاكل أفضل وأسرع وأقل تكلفة .
- ٤ - إن المشكلة تهم أكثر من مدير ويستلزم الموقف عند حلها أن يتعاون أكثر من مدير في تنفيذ الحل . في مثل هذا النوع من المشاكل يفضل استخدام أسلوب القرارات بواسطة مجموعة .
- ٥ - معظم القرارات الاستراتيجية التي تتخذها الإدارة العليا ينبغي أن تؤخذ بواسطة مجموعة حيث أنها تتمتع بجمع أو معظم الخصائص الأربع السابقة .

وهناك من رواد الفكر الإداري من يرى أنه ينبغي أن تؤخذ كل أو معظم القرارات على جميع المستويات الإدارية بصرف النظر على طبيعة القرار في شكل مجموعات حيث أن رينزاس ليكارت فضل ذلك عند شرحه للمنظمة ذات النظام الأربعة^(٧).

والباحث يرى أن يدرس المذير طبيعة وخصائص المشكلة المراد اتخاذ قرار بشأنها وإذا توافرت خصائص المشكلة التي يفضل أن تحل بشكل جماعي فيقرر ذلك، أما إذا كانت مشكلة بسيطة وروتينية وتخضع لمجرد تطبيق قواعد وإجراءات المنظمة، فإنه ليس هناك ضرورة لاتخاذ قرار بشأنها في شكل مجموعة، ويمكن أن يتخذ القرار بشكل فردي. وعلى العموم، وبالرغم من المزايا التي يحققها اتخاذ القرار في مجموعة، إلا أن المجموعة قد يكون لها مساوئ معينة في استخدامها وخاصة إذا لم يتخذ المدير الخطوات اللازمة لمنع هذه المساوئ. وقد اظهر لنا البحث العلمي من الدراسات والطرق التي باستخدامها يمكن التغلب على معظم مشاكل استخدام المجموعات في اتخاذ القرارات.

ومن مزايا استخدام المجموعة كأسلوب في اتخاذ القرارات^(٨):

١ - إنه من خلال مشاركة أفراد المجموعة في اتخاذ القرار يمكن أن يقدموا معلومات أكثر مطلوبة لحل المشكلة، ومطلوبة لبلورتها، ومطلوبة لتقييم بدائل الحل. وهذا منطقي حيث أن افكار ومعلومات مجموعة من الأفراد في الغالب أكثر من مجموع افكار شخص واحد من هذه المجموعة.

٢ - تناول المشكلة على اتخاذ القرار من أكثر من وجهة نظر. ففي القرارات الاستراتيجية أوالقرارات التي تؤثر على أكثر من قسم أو إدارة لا شك أن مجموعة المديرين الذين يشتركون في اتخاذ القرارات بشأنها قد تختلف خبراتهم، ومعلوماتهم، وتوقعاتهم ومجالات تخصصهم. ويترب على ذلك أن اشتراكهم في اتخاذ القرار يمكن من تناول المشكلة من أكثر من زاوية. وبالتالي تدرس المشكلة بشكل متكامل. وفي معظم الدراسات التي قارنت بين موضوعية ودقة القرارات التي تؤخذ بشكل جماعي، وجد أن القرارات بواسطة مجموعة تكون دائماً أكثر موضوعية وأكثر دقة.

٣ - يتمكن الأفراد عادة من خلال القرار بواسطة مجموعة من فهم أكثر للمشكلة ومبررات اتخاذ القرار بالصورة التي اتخذ بها، وخاصة إذا اتخذ القرار بشكل منفع وموافق عليه كل أفراد مجموعة اتخاذ القرار.

٤ - نتيجة لاشتراك أفراد المجموعة في اتخاذ القرار، وغالباً ما يكونون هم انفسهم المسؤولين عن تنفيذ القرار، عادة يؤدي ذلك إلى درجة التزام أكثر من أفراد المجموعة على تنفيذ ذلك

القرار، لأن الفرد بطبيعته يرغب أن يثبت بأنه قادر على تنفيذ ما اتفق عليه عند اتخاذ القرار الجماعي .

٥ - اتخاذ القرار بشكل جماعي عادة يؤدي إلى اشباع المستوى الأعلى من حاجات الأفراد وهي حاجات تقدير الذات وحاجات تحقيق الذات . حيث أنه من خلال المشاركة الفعلية لأفراد المجموعة في اتخاذ القرارات بنمو الفرد، ويكتسب خبرة جديدة، ويشعر بمركزه نتيجة لاسهامه الفعلي في فعالية ونجاح المنظمة ونتيجة لشعوره بأنه فرد يحتاجه الغير أو يرغب الغير في أخذ رأيه، وكما أن الفرد في المجموعة يحاول أن يظهر قدرته العقلية في المساهمة الفعلية في اتخاذ القرار . ومعنى ذلك أن المشاركة في اتخاذ القرارات في مجموعات يكون من أحد صور دوافع الأفراد الفعالة .

٦ - من خلال المشاركة في المجموعة يشعر الفرد بإشباع حاجته للاتناء وإنه عضو فعال في مجموعة مهمة، ويبدب الفرد على الاتصال الفعال داخل المجموعات . كما أن الدراسات اظهرت أن مشاركة المديرين في القرارات الجماعية يعمل على رفع معنوياتهم وزيادة درجة رضائهم الوظيفي .

وبالرغم من توافر هذه المزايا من اتخاذ القرار في شكل مجموعة، إلا أن المجموعة المتخذة للقرار قد تكون لها سلبيات معينة وخاصة إذا لم تدار المجموعة بشكل جيد وإذا لم يراعى كما سبق القول تحديد نوع المشاكل التي تعرض على المجموعة لاتخاذ القرار . وفي السطور اللاحقة بعض سلبيات القرار بواسطة مجموعة واقتراحات لكيفية التغلب على هذه السلبيات(٨) :

١ - احتمال سيطرة أحد الأفراد على النقاش اثناء جلسة اتخاذ القرار، وبالتالي يخرج القرار معبراً عن وجهة نظر فرد معين وتكون هذه المشكلة أكثر حدة إذا كان ذلك الفرد المسيطر هو صاحب أعلى مستوى إداري في المجموعة، حيث يتردد بعض الأفراد الآخرين في المجموعة في التدخل وإبداء رأيهم . كما أن السيطرة من بعض الأفراد على النقاش يمنع الأفراد الآخرين من المشاركة الفعلية في اتخاذ القرار . وبالتالي يفقد القرار بواسطة مجموعة كثيراً من مزاياه . ويمكن معالجة ذلك من خلال الإدارة الجيدة لجلسة اتخاذ القرار، بحيث تمنع السيطرة على النقاش بواسطة أحد الأفراد .

٢ - أثر تقييم الفرد لأفكاره داخلياً على المشاركة الجماعية : وتظهر هذه المشكلة إذا شعر الفرد أن فكرته قد لا تكون بنفس الجودة مثل أفكار أخرى قدمت، أو قد تختلف فكرته عن فكرة مدير الجلسة، أو قد يشعر بأن الفكرة قد تكون غير واقعية . ويتم ذلك كله قبل تقديمه لفكرته . في حين أن مثل هذه الأفكار التي امتنع الفرد عن إظهارها في الجلسة قد تكون أفكار خلاقة وأحسن من أفكار أخرى قدمت . ولذلك يجب أن يشجع مدير الجلسة الأفراد

على اعطاء افكارهم مهما تكن، ويعمل على تحسين الاتصالات الشخصية المتبادلة اثناء الجلسة. ومن الطرق المستخدمة في معالجة ذلك أن يقسم الاجتماع إلى مرحلتين، مرحلة لتقديم الأفكار مهما تكن دون تقييم ودون نقاش لها، ومرحلة أخرى لمناقشة هذه الأفكار وتقييمها واتخاذ القرار. كما أنه يمكن استخدام إحدى طرق اتخاذ القرار الجماعي الأخرى (غير الطريقة العادية) مثل طريقة دلفي أو الطريقة الإسمية في اتخاذ القرارات. حيث أن تلك الطرق تتغلب على مثل هذه المشكلة. وسوف يرد شرح هذه الطرق في هذا البحث.

٣ - ضغط المجموعة على بعض الأفراد ليتخذوا وجهة نظر المجموعة في اتخاذ القرار: وتظهر هذه المشكلة إذا كان هناك عضو أو قلة من الأفراد داخل المجموعة لهم رأي مخالف لغالبية أفراد المجموعة في حل للمشكلة. في مثل هذا الموقف قد يحدث ضغط من اصحاب الأغلبية على هؤلاء الأفراد للتخلي عن أفكارهم أو حلولهم وتبني رأي الغالبية، في حين قد تكون هذه الآراء الفردية أو آراء الأقلية هي الأفضل في حل المشكلة. ولذلك يجب على مدير جلسة اتخاذ القرار أن يعطي الفرصة للأقلية أو للرأي المخالف أن يشرح وجهة نظره ومبرراتها ويسمح بالنقاش المتبادل بين هذا الفرد أو بين الأقلية وبين باقي الأعضاء حتى يتم الاقتناع المشترك بحل معين. وقد ينتهي النقاش إلى تبني وجهة نظر الأقلية وخاصة إذا لم تزاوّل الأغلبية ضغوط على الأقلية من بداية الجلسة أو بداية النقاش.

٤ - أحياناً تظهر ظاهرة التفكير الجماعي Group Think في مجموعة اتخاذ القرار: ويزداد وجود هذه الظاهرة في حالة ارتفاع درجة تماسك المجموعة Group Cohesion، وفي حالة ظهور الولاء القوي للمجموعة، وفي حالة وجود ضرورة لتماسك المجموعة للحصول على منفعة من أو للإنتصار على مجموعة أخرى. وتتمثل هذه الظاهرة في أن يلجأ أفراد المجموعة إلى تبني رأي المجموعة والوقوف ورائه لأنه عضو ذات ولاء لهذه المجموعة وليس لمجموعة أخرى ومن المفضل له الالتزام بمعاييرها وبالتالي فهو لا يفكر أو يناقش المشكلة بشكل خاص وموضوعي، ولكنه يفكر فيها من خلال انطباعاته ومن خلال إدراكه لاتجاهات أفراد المجموعة ومعرفته لرغباتهم، ومشاركته في اتخاذ القرار ليس لحل المشكلة بدرجة كبيرة ولكن لإظهار الولاء للمجموعة التي هو عضو فيها. وظاهرة التفكير الجماعي قد تؤثر على كفاءة اتخاذ القرار الجماعي وذلك بسبب: (١) الشعور بأفضليتهم (أفراد المجموعة) عن أفراد المجموعات الأخرى وبالتالي رفض أي اقتراحات يبذلها، (٢) الانحياز للمخاطرة في اتخاذ القرارات، (٣) التقييم الغير سليم للأفراد الآخرين نتيجة للتحييز فقط لأفراد المجموعة، (٤) الضغط على أفراد المجموعة بالالتزام بالرأي العام وعدم قبول أو السماح بظهور آراء فردية مخالفة قد تكون فعالة وناجحة. ويمكن إذا واجه مدير الجلسة مجموعة بهذا الشكل أن يحاول أن يظهر بأنه نفسه يقبل النقد حتى يقلل من حواجز الدفع التي

تضعها المجموعة حول نفسها، ويشجع أي فرد أن يوجه أي انتقاد يرغب لرأي المجموعة ككل، ويمكن أن يقسم المجموعة إلى أكثر من مجموعة فرعية لتشجيع أفكاراً واقتراحات مقدمة من أكثر من مجموعة، ويمكن كذلك أن يشرك أفراداً من الخارج في حل المشكلة مع أفراد المجموعة^(٩). كما يمكن علاج هذه المشكلة باستخدام طريقة «المجموعة الاسمية» Nominal Group Technique عند اتخاذ القرار. وسيوضح لنا عند مناقشة هذه الطريقة كيف أنها تعالج هذه المشكلة عند اتخاذ القرارات.

٥ - رغبة بعض اعضاء المجموعة في الجدل: ففي اثناء جلسة اتخاذ القرار قد يتحول النقاش بين فردين أو أكثر من أفراد المجموعة إلى جدال ومحاول كل طرف ليس حل المشكلة ولكن اثبات أنه على صواب والآخر على خطأ، ويتحول النقاش ليس إلى نقاش موجه ولكن إلى نقاش دفاعي حيث أن كل فرد يريد أن يدافع عن وجهة نظره والتمسك بها حتى ولو ظهر أن هناك معلومات أخرى تستلزم أن يغير موقفه أو يعدله. وعلى قائد جلسة اتخاذ القرار أن يحاول أن يمنع ذلك الجدل الغير موجه أو على الأقل يقلل من حدته.

٦ - اللجوء إلى الحلول الوسطى حسباً لاختلاف وجهات نظر أفراد المجموعة: والحلول الوسطى حلول لا ترضي الجميع، ولا تعتبر حلاً فعالاً للمشكلة. ويمكن باستخدام اسلوب المواجهة أو اسلوب حل المشكلة Problem Solving حل هذه المشكلة ويستطيع أفراد المجموعة الوصول إلى حل فعلي للمشكلة يكون مقنعاً ومرضياً للجميع^(١٠).

٧ - تأخذ المجموعة وقتاً أطول من الفرد في اتخاذ القرار، وهذا صحيح، ولكن مزايا اتخاذ القرار الجماعي تفوق قيمة ذلك الوقت الأطول. هذا علاوة على أن قائد الجلسة يستطيع أن يعمل على استخدام وقت جلسة اتخاذ القرار بشكل فعال عن طريق توزيعه التوزيع السليم على موضوعات اتخاذ القرارات، وعن طريق منع انحراف المناقشة إلى مناقشات لأشياء ثانوية أو لأسباب المشكلة بقدر ما تكون موجهة إلى حل المشكلة الرئيسية. وعن طريق عدم عرض القرارات الروتينية أو الاجرائية على المجموعة لتتخذ قرارات بها حيث يمكن أن يتخذ الرؤساء المختصون مثل هذه القرارات بشكل فردي.

من ذلك يمكن القول أن اتخاذ القرارات الغير روتينية يكون فعالاً إذا اتخذ بواسطة مجموعة على أن يراعى تجنب بعض سلبيات اتخاذ القرار الجماعي. والتي اتضح لنا أنه يمكن تجنبها لو اديرت الجلسة بشكل جيد، ولو اختيرت الطريقة المناسبة من طرق اتخاذ القرار بواسطة مجموعة والتي سيورد شرحها في الصفحات اللاحقة.

أنواع مجموعات اتخاذ القرارات بواسطة مجموعة :

وتتمثل طرق اتخاذ القرارات في مجموعة في عدة طرق مثل : الطريقة العادية ، طريقة رنجي اليابانية Ringi Method ، طريقة التفجير الذهني Brain Storming Technique ، طريقة دلفي Delphi ، طريقة فيلبس ، طريقة التجميع الاحصائي ، والطريقة الإسمية في اتخاذ القرارات. ويتوقف استخدام أي طريقة على طبيعة المشكلة والغرض من اتخاذ قرار بشأنها. وينبغي أن نلاحظ أنه يمكن أن يستخدم أكثر من طريقة لحل نفس المشكلة ، فيمكن على سبيل المثال تقديم أفكار وبدائل لحل المشكلة باستخدام طريقة التفجير الذهني ، ولكن تستخدم الطريقة العادية أو الطريقة الإسمية في باقي مراحل اتخاذ القرار حتى يتخذ القرار بشكل نهائي .

١ - الطريقة العادية^(١) :

وتتمثل هذه الطريقة في أن يدعى أفراد مجموعة اتخاذ القرار إلى الاجتماع لاتخاذ قرار بخصوص مشكلة معينة ، وبعد بدء الجلسة يعرض رئيس الجلسة المشكلة ويسأل أفراد المجموعة لمناقشتها وتقديم بدائل لحل هذه المشكلة . وتكون مهمة رئيس الجلسة إدارتها بالطريقة السليمة حتى يضمن اشتراك معظم أو كل أعضاء المجموعة في النقاش ، وكذلك يصيغ الحلول التي اتفق واقتنع أعضاء المجموعة عليها .

وتعتبر الطريقة العادية الوصول إلى قرار بواسطة أفراد المجموعة طريقة غير مهيكله ولكنها تتوقف على أفراد المجموعة وعلى قيادة المجموعة . وقد يترتب على ذلك أن يقترح الأعضاء بدائل حل قليلة للمشكلة وربما يختار أفراد المجموعة أول حل مرض ويتقنون إلى مناقشة مشكلة أخرى ، في حين أنه قد توجد حلول أفضل لو نوقشت . ونتيجة لعدم الهيكله للجلسة ربما يطول النقاش مما قد يدفع أفراد المجموعة لتبني آخر حل يقترح رغبة منهم في الانتهاء من الجلسة - ولكن هذه الطريقة تمتاز بآتاحة الفرصة للنقاش والاتصالات الشخصية المتبادلة مما يدفع الأفراد إلى الحماس والعمل على تنفيذ القرارات المتخذة . وعلى العموم تتوقف فعالية المجموعة العادية في اتخاذ القرارات بدرجة كبيرة على رئيس الجلسة حيث يمنع سيطرة بعض الأفراد على النقاش ويدفع الأفراد جميعهم للمشاركة الفعالة في النقاش وإبداء وجهة نظرهم ، كما يقلل من حدة الجدل بين الأفراد ويرجع أفراد المجموعة إلى مناقشة المشكلة الأساسية إذا شعر أنهم يركزون النقاش على أشياء فرعية ، ويقوم بدور التجميع وصياغة ما اتفق عليه ، ويراقب توزيع الوقت على الموضوعات المطلوب اتخاذ قرارات بشأنها في جلسة اتخاذ القرارات . وينبغي على رئيس المجموعة ألا يلعب دور المقيم لأراء أفراد المجموعة إلا في نطاق ضيق ، وأن لا يبدى رأيه إلا بعد سماع اتجاهات وآراء الأفراد الآخرين حيث أن تقديمه للحل في البداية قد يعمل على تردد بعض أفراد المجموعة في تقديم حلول أخرى والتي قد تكون أفضل من حل الرئيس . ولكن

يتحرج بتقديمها لأن مركزه الإداري أقل أو خوفاً ألا يوافق عليها افراد المجموعة . ولقد وجد من بعض الدراسات أن لدى افراد المجموعة اتجاهات لتبني وجهة نظر الرئيس أكثر من تبني وجهة نظر أحد الأعضاء حتى ولو أن وجهة نظر العضو أفضل من وجهة نظر الرئيس^(١٣) . وعلى رئيس الجلسة أن يدرك ذلك ويحاول أن يكون الاجتماع فعالاً بالأعداد المسبق له وإدارة الاجتماع بالطريقة الفعالة .

وهذه الطريقة تناسب اتخاذ قرارات بخصوص معظم المشاكل الإدارية التي تواجه المنظمة وذلك بشرط أن تدار الجلسة بطريقة فعالة . ويمكن أن تستخدم مع أي طريقة من طرق تقديم الأفكار أو الاقتراحات مثل طريقة التفجير الذهني أو الطريقة الإسمية NGT في اتخاذ القرارات ، حيث تستخدم تلك الطرق في اقتراح البدائل لحل المشكلة ثم تستخدم الطريقة العادية لتقييم تلك البدائل واتخاذ القرار الإداري .

٢ - طريقة التفجير الذهني^(١٣) :

وطريقة التفجير الذهني Brain Storming Technique لا تستخدم لتقييم بدائل الحل أو لاتخاذ قرار بالحل المناسب ، ولكن تستخدم لتقديم أفكار أو بدائل للحل . ويعد تقديم هذه الأفكار يمكن أن يتم تقييمها واتخاذ القرار بالطريقة العادية لاتخاذ القرارات . وتعتبر هذه الطريقة من أكثر الطرق المستخدمة من أجل تقديم أو توليد أفكار جديدة ابتكارية متعلقة بمشكلة معينة ، وتستخدم عادة في معظم المنظمات وذلك لسهولة استخدامها ولثبات نجاحها في كثير من المنظمات .

وتتكون جلسة التفجير الذهني عادة من ست إلى اثني عشر فرداً ، وهم عادة يجلسون حول طاولة معينة تسمح لهم بالاتصال المباشر ، ولا تحدد لهم المشكلة إلا بعد بداية الجلسة . وتدار الجلسة بواسطة أحد القادة . ويشترط اتباع قواعد معينة في إدارة الجلسة وهي :-

- أ - كثرة الأفكار مرغوبة .
- ب - تشجيع الأفكار التي قد تبدو غريبة .
- ج - ممنوع تقييم أو الحكم على الأفكار أثناء الجلسة .
- د - يشجع تقديم أفكار لتطوير فكرة سبق تقديمها أو للربط بين فكرتين أو أكثر سبق ذكرها .

ويقترح لنجاح هذه الجلسة :

- أ - تمتد الجلسة من ٤٠ - ٦٠ دقيقة . ويمكن أن تكون المدة أقل ولكن ليس أقل من ١٠ - ١٥ دقيقة .

ب- ممنوع ذكر المشكلة قبل الجلسة، ولكن يمكن أن يُمد أعضاء الجلسة ببعض التقارير أو يطلب منهم قراءة بعض المراجع المعينة قبل الجلسة إذا كان في ذلك فائدة لتقديم افكار انشاء الجلسة.

ج- يجب أن تحدد المشكلة بشكل واضح ومختصر.

د- يفضل استخدام طاولة صغيرة تسمح بسهولة الاتصال.

هـ- يمكن استخدام بعض النماذج عن بعض الأفكار في بعض الجلسات.

ونماذج هذه الطريقة بأنها تقدم أفكاراً عديدة أكثر من الطرق الأخرى في اتخاذ القرارات. كما أن الأفراد في الجلسة يقدمون أفكاراً أكثر من مجموع افكارهم منفردين.

٣ - طريقة فيليبس :

تقدم هذه الطريقة دونالد فيليبس Donald Philips، وهي تشابه طريقة التفجير الذهني من ناحية طريقة تقديم الأفكار، ولكن عدد أفراد الجلسة عادة يكون أكبر، وتقيم الأفكار انشاء الجلسة. حيث يقوم قائد المجموعة بعد بداية الجلسة بتقسيمهم إلى مجموعات فرعية ولكل مجموعة فرعية رئيس ثم تحدد المشكلة لجميع المجموعات الفرعية. ثم تبدأ المجموعات بتقديم افكار لحل المشكلة المحددة، ثم تقيم الأفكار المقدمة واختيار افضل الحلول. ثم يقدم رؤساء المجموعات الفرعية الحلول المختارة للمجموعات الأخرى ليتم مناقشتها والوصول إلى افضل الحلول أو افضل حل للمشكلة^(١٤).

ونماذج هذه الطريقة عن الطريقة العادية بأنها تفصل مرحلة تقديم الأفكار أو البدائل عن مرحلة التقييم، وبذلك تتخلص من مشكلة احتمال أن يطول الوقت لمناقشة أحد الأفكار مما يدفع المجموعة لاختيار أول بديل مقبول، وربما يكون هناك بديل أو حل افضل لم يعرض للمناقشة أصلاً. هذا علاوة على أنها تقدم أفكاراً أكثر من الطريقة العادية. ولكن الجزء الثاني من الجلسة يمكن أن يتعرض لنفس مشاكل المجموعات العادية التي سبق ذكرها مثل سيطرة أحد الأفراد على المناقشة أو مشكلة التفكير الجماعي، تقييم الفرد لأفكاره داخلياً قبل عرضها، ضغط المجموعة، الجدال بين بعض الأعضاء، واخذ وقت طويل لحل المشكلة. ولكن يمكن التغلب على معظم هذه المشاكل إذا اديرت الجلسة إدارة فعالة^(١٥).

٤ - طريقة التجميع الاحصائي : Statistical Aggregation Technique

وهذه الطريقة لا تصلح إلا لحل المشاكل الكمية مثل تقديرات مبيعات أو تقدير تكاليف عنصر معين. حيث يسأل مجموعة من الأفراد عن تقديراتهم الكمية لمشكلة معينة وتجمع آراء

الأفراد الكمية، ثم يستخرج التقدير الكمي للمشكلة أو للظاهرة باستخدام إحدى الطرق الاحصائية مثل الوسط الحسابي أو الوسيط، ويلاحظ أنه في هذه الطريقة لا يلتقي أفراد المجموعة وجهاً لوجه في جلسة اتخاذ قرار^(١٦).

وتمتاز هذه الطريقة بخلوها من مشكلة ضغط المجموعة أو مشكلة التفكير الجماعي، ولكن هذه الطريقة لا تصلح إلا لمشاكل كمية معينة. وإنما تفقد مزايا الاتصال الجماعي داخل مجموعة اتخاذ القرارات والتي سبق ذكرها.

٥ - طريقة دلفي : Delphi Technique

قدم هذه الطريقة نورمان دالكي Norman Dalkey وهي أيضاً مثل طريقة التجميع الاحصائي يكثر استخدامها في مشاكل التقديرات الكمية وأحياناً غير الكمية، ولكن تختلف طريقة التجميع الاحصائي بأنه بعد كل تقدير بواسطة أفراد المجموعة يلخص تقديرهم ويرسل إليهم مرة أخرى ليكتب كل فرد تقديره الجديد في ضوء المعلومات التي وصلت له عن رأي المجموعة ككل (الملخص)، ثم يتم الوصول إلى حل جديد من التقديرات الجديدة، وهكذا تستمر العملية حتى يتم الوصول إلى حل دقيق للمشكلة^(١٧). وفي هذه الطريقة تحدد المشكلة بشكل دقيق جداً ثم ترسل قائم استقصاء لأفراد المجموعة في امكانهم بها أسئلة أو سؤال بخصوص هذه المشكلة ويطلب منهم كتابة الإجابة. ثم تجمع هذه الاجابات وتختصر ويكتب تقرير عنها ثم ترفق بقائمة اسئلة جديدة محدد بها نفس المشكلة ويطلب من نفس الأفراد الإجابة على الاسئلة في ضوء التقرير المرفق، وتكرر هذه العملية حتى يمكن الوصول إلى حل مقبول للمشكلة.

ولهذه الطريقة ميزة الطريقة السابقة وهي عدم وجود دور لتأثير ضغط المجموعة، هذا علاوة على أنه يمكن زيادة عدد الأفراد الذي يمكن أن يؤخذ رأيهم، ولكن في أي الأحوال ينبغي ألا يزيد عن مائة فرد. ويعاب عليها أنها تستغرق وقتاً طويلاً حتى يتم الوصول إلى حل مقبول للمشكلة. هذا علاوة على أنها لا تصلح في الغالب إلا لمشاكل معينة معروفة بشكل دقيق وغالباً يغلب عليها الطابع التقديري لأرقام معينة مثل ارقام مبيعات متوقعة، اتجاهات اقتصادية متوقعة، واتجاهات اجتماعية معينة. الخ. وينبغي أن نلاحظ أن أفراد المجموعة في هذه الطريقة لا يلتقون وبذلك يمكن أن تكون مكان اقامتهم متباعدة حيث أن هذه الطريقة تعتمد على استخدام البريد وليس على الاتصال الشخصي وجهاً لوجه في جلسة اتخاذ قرارات^(١٨).

٦ - طريقة المجموعة الاسمية في اتخاذ القرارات^(١٩) :

The Nominal Group Technique (W G T)

قدم هذه الطريقة اندري دليك واندرو فان Andre Delbecq and Andreovan بجامعة

وسكنسن بامريكا . وتمتاز هذه الطريقة بأنها تخلصت من معظم مشاكل الطرق الأخرى وخاصة الطريقة العادية لمجموعة اتخاذ القرارات. هذا علاوة على تمتعها بمزايا الطرق الأخرى واحتفاظها أيضاً بمزايا الطريقة الجالسية المتمثلة في الاتصالات الشخصية وجهاً لوجه أثناء جلسة اتخاذ القرارات . فهي تمكن من تقديم أفكار عديدة وجيدة مثل طريقة التفكير الذهني وذلك بالسماح لأفراد المجموعة منفردين بتقديم أفكارهم عن حل المشكلة . كما أنها تمتاز بأنها تسير في مراحل دقيقة ومهيكله لاتخاذ القرار مما يمنع سيطرة أحد الأفراد على اتخاذ القرار، وهي بذلك تتشابه مع طريقة دلفي وطريقة التجميع الاحصائي .

ومراحل اتخاذ القرار في هذه الطريقة هي :

أ - يتم تحديد المشكلة بشكل دقيق لأفراد المجموعة بواسطة رئيس أو قائد الجلسة، وعلى قائد الجلسة أيضاً أن يوضح لأفراد المجموعة أهمية دورهم وكيفية ومراحل أدائه أثناء جلسة اتخاذ القرار . والأفراد عادة يجلسون وجهاً لوجه على طاولة على شكل حرف (ي) وفي حجرة مجهزة بخريطة لتسجيل الآراء Flip Chart .

ب - مرحلة كتابة الأفكار أو الجلول : حيث يطلب من كل فرد من أفراد المجموعة أن يقوم بتسجيل أفكار بخصوص حل المشكلة في قائمة خاصة به . ويقوم بذلك كل عضو على حدة . مثل كتابة أفكار عن طرق حجز مزموسيه على سبيل المثال . وتستغرق هذه المرحلة من ١٢ - ١٥ دقيقة في العادة . وبذلك يستطيع كل عضو أن يفكر بهدوء حيث لا يوجد تدخل من أي عضو آخر، ويوجد وقت للتفكير والربط وتقديم أفكار ابتكارية، كما أن الفرد لا يتعرض لأي ضغوط من أفراد المجموعة ليلتزم بأفكار معينة .

ج - مرحلة التسجيل : يطلب قائد المجموعة بأن يملئ عليه كل عضو فكرة واحدة من قائمة أفكاره التي سجلها ويسجل هذه الفكرة على خريطة التسجيل الموضوعه أمام الأعضاء ثم ينتقل لعضو آخر ويطلب نفس الشيء وهكذا حتى يأخذ فكرة من قائمة كل عضو وتسجل ، ثم يبدأ بالعضو الأول مرة أخرى ويسجل الفكرة الثانية في قائمته وهكذا حتى يتم تسجيل جميع الأفكار على خريطة التسجيل .

د - مرحلة النقاش : يسمح للأفراد بعد ذلك بنقاش الأفكار المسجلة على خريطة التسجيل بالترتيب بقصد ايضاحها وإعادة صياغتها، إمكانية اضافة أفكار جديدة دمج بعض الأفكار، أو اسقاط بعض أفكار التي بها تكرار، على أن يكون ذلك بموافقة صاحب الفكرة وإذا رأى أن فيها اختلافاً ولو بسيطاً عن الفكرة الأخرى ينبغي عدم حذفها إذا رغب صاحب الفكرة في ذلك .

هـ - مرحلة التصويت : يطلب قائد الجلسة من كل عضو على حدة أن يترتب الأفكار حسب

اهميتها في نظره حيث يكتب الأهم أولاً ثم الأقل أهمية. ثم يختار أهم خمس أفكار (الأوائل في الترتيب) ويضع درجات لها حيث تأخذ أفضل فكرة في نظره خمس درجات والثالية لها أربع درجات وأقل فكرة تأخذ درجة واحدة.

و- يطلب قائد المجموعة من كل عضو أن يملأ عليه الدرجات التي اعطاها لكل فكرة ويسجلها على خريطة التسجيل أمام الفكرة ثم يحسب في النهاية متوسط الدرجات التي اخذتها كل فكرة، ثم تمحد الفكرة أو الأفكار التي اخذت أعلى درجات وهي تمثل الحل أو الحلول المقترحة للمشكلة.

ح- يمكن إذا اقتربت درجات بعض الأفكار من بعض أن يعيد قائد المجموعة تكرار مرحلة النقاش (د) ومرحلة التصويت مرة أخرى (هـ) حتى تصل المجموعة إلى حل نهائي للمشكلة.

ويحقق استخدام طريقة المجموعة الرسمية في اتخاذ القرارات عدة مزايا نذكر منها:

أ- الحصول على أفكار عديدة وإبتكارية لحل المشكلة، حيث أن مرحلة كتابة الأفكار بواسطة كل عضو على حدة وكذلك مرحلة نقاش هذه الأفكار بعد تسجيلها على خريطة التسجيل يمكنان من تقديم أفكار كثيرة وإبتكارية حيث لا يوجد تقييم لهذه الأفكار في تلك المرحلة، ولا يوجد ضغط للمجموعة على الفرد بعدم طرح أفكار معينة، والفرد يحدد الأفكار بحرية وبشكل إبتكاري حيث أنه يفكر بهدوء في هذه المرحلة. ويتم ذلك في وقت أقل وتكلفة أقل مما هو الوضع عند استخدام طريقة دلفي، حيث أن تقديم الأفكار يأخذ حوالي ١٥ دقيقة في حين أن طريقة دلفي تستغرق عدة شهور في الغالب.

ب- يوجد التزام كبير من الأفراد بضرورة تنفيذ الأفكار التي تضمنها القرار النهائي، حيث أن هناك مناقشة وهناك اتصال وجهاً لوجه بين أعضاء المجموعة، وهذا غالباً يدفعهم إلى الالتزام بالتنفيذ.

ج- لا يوجد دور لضغط المجموعة، حيث أن الأفكار تقدم فكرة فكرة ولكل عضو فكرة ثم العضو الذي يليه وهكذا حتى يسجل الأفراد جميع الأفكار التي لديهم (مرحلة التسجيل).

د- حل المشكلة عادة يكون اسرع من الطريقة العادية وخاصة مع المشاكل المعقدة.

هـ- لا توجد في هذه الطريقة مشكلة التقييم الداخلي للفرد لأفكاره قبل تقديمها والتي سبق شرحها عند تناولنا للطريقة العادية في اتخاذ القرارات، حيث أن جميع الأفكار تقدم أولاً

ثم يتم النقاش لها جميعاً بواسطة اعضاء المجموعة . هذا علاوة على أن كل عضو عند تقييمه للأفكار (مرحلة التصويت) يقوم بها بمفرده دون تأثير من الأفراد الآخرين .

ومن ذلك نجد أن استخدام هذه الطريقة ذات فاعلية في اتخاذ القرارات المهمة والمعقدة، كما أنه وجد أنها اصلح كثيراً في الاستخدام وخاصة إذا وجد تناقض أو خلافات بين أفراد مجموعة اتخاذ القرار . ويوصي الباحث أن يبدأ المديرين في المنظمات بالعالم العربي باستخدام هذه الطريقة نظراً لمزاياها التي سبق ذكرها .

٧ - طريقة رنجي اليابانية : Ringi Method

وتستخدم هذه الطريقة في اتخاذ القرارات في المنظمات اليابانية، وهي صورة من صور اتخاذ القرارات في شكل مجموعات . فعندما تدرك الإدارة مشكلة معينة تحل هذه المشكلة إلى ادنى الأقسام أو الإدارات في التنظيم الإداري والتي ستكون مشغولة عن تنفيذ هذا القرار بالدرجة الأولى . وقد يكون تنفيذ القرار بشكل مباشر مسؤولية أكثر من قسم . وعلى العموم يجتمع المسؤولون عن التنفيذ المباشر للقرار في شكل مجموعة يشترك فيها جميع الأفراد المسؤولين عن التنفيذ ثم يتخذون قراراً بشكل جماعي Consensus وذلك بعد النقاش المبني على أساس مواجهة أفراد ذلك القسم أو الأقسام وجهاً لوجه . وإذا ما وافق عليه أفراد ذلك القسم يضع المسؤول عن القسم ختياً بالموافقة ثم يرسل إلى الإدارات في المستوى الإداري الأعلى والتي لها دور مباشر أو غير مباشر في تنفيذ القرار . ويتم أيضاً النقاش على مستوى هذه الإدارة، وإذا ما تمت الموافقة يضع المسؤول عن القسم ختياً على القرار ويدل ذلك على الموافقة، ويستمر ارتفاع القرار بوضع الاختام حتى يصل إلى أعلى مستوى إداري مسؤول عن تنفيذ القرار وقد يكون مدير المنظمة . وفي القرارات الروتينية قد يكتفي بوضع ختم رئيس القسم المسؤول عن التنفيذ المباشر فقط . وتعتمد هذه الطريقة على الاتصالات الشخصية المباشرة بين أفراد المنظمة، وهي عادة جيدة في المنظمات اليابانية حيث يوجد معظم العاملين في الغالب في صالات تسمح بالاتصال المباشر وجهاً لوجه^(٢٠) .

وحتى يكون القرار بواسطة مجموعة قراراً فعالاً، لا يكفي أن نختار طريقة اتخاذ القرار المناسبة، ولكن أيضاً يجب مراعاة عوامل معينة عند اتخاذ القرار .

عوامل فاعلية اتخاذ القرار بواسطة مجموعة :

من استعراض الباحث للفكر الإداري عن اتخاذ القرار بواسطة مجموعة، يمكن القول أن أهم العوامل التي تؤدي إلى فاعلية اتخاذ القرار بواسطة مجموعة هي : أولاً : ضرورة التحديد

الدقيق للمشكلة، ثانياً: تحديد الأفراد الذين سيشترون في مجموعة اتخاذ القرار من ناحية النوع ومن ناحية الكم، ثالثاً: ضرورة مراعاة تجهيزات معينة قبل جلسة اتخاذ القرار وخاصة فيما يتعلق بالمكان والزمن وجدول أعمال الاجتماع، رابعاً: اختيار طريقة اتخاذ القرار بواسطة المجموعة المناسبة للمشكلة المرغوب اتخاذ قرار بشأنها، خامساً: معرفة أدوار أعضاء المجموعة أثناء الاجتماع.

أولاً: ضرورة التحديد الدقيق للمشكلة:

إن التحديد الدقيق للمشكلة المراد اتخاذ قرار بشأنها مهم جداً، حيث أن التحديد الخاطئ للمشكلة قد يترتب عليه أن تكون جميع مراحل اتخاذ القرار الأخرى موجهة ليس لحل المشكلة الحقيقية، ولكن ربما لبعض ظواهرها، مما يترتب عليه إنفاق وقت وتكلفة دون الحل الحقيقي لمشكلة^(٢١). وتحديد المشكلة أحياناً يكون سهلاً إذا كانت المشكلة بسيطة ومحددة ومعروفة، وأحياناً لا يكون سهلاً بل يحتاج إلى جمع بيانات ومناقشات لمعرفة المشكلة الحقيقية. وينبغي في ذلك أن نميز بين ظواهر المشكلة والمشكلة الحقيقية؛ فانخفاض المبيعات، ارتفاع معدل دورات العمالة، وارتفاع نسبة الغياب غالباً لا تمثل مشاكل ولكن ظواهر لمشاكل معينة في المنظمة. وعلى الإدارة أن تبحث وتجمع الحقائق لمعرفة المشاكل الحقيقية لهذه الظواهر. وقد يستلزم الأمر عقد اجتماع لمجموعة اتخاذ القرار لاتخاذ قرار يكون هو تحديد المشكلة، بمعنى آخر يكون الغرض من الاجتماع هو معرفة المشكلة الحقيقية^(٢٢). ويعد التحديد الدقيق للمشكلة يرى البعض أنه ينبغي تحديد طبيعة أو نوع تلك المشكلة، فقد تكون مشكلة فنية متعلقة بتكنولوجيا التشغيل في المنظمة، مشكلة عاطفية متعلقة بسلوكيات الأفراد داخل المنظمة، مشكلة متعلقة بسياسات واستراتيجيات المنظمة (مشكلة متعلقة بالتخطيط طويل وقصير الأجل)، أو مشكلة عاجلة ينبغي اتخاذ قرار عاجل فيها ولا تقبل الانتظار طويلاً دون حل.

وكما سبق القول أن المشكلة التي تُحل عن طريق قرار يتخذ بواسطة مجموعة غالباً لا تكون مشكلة روتينية بسيطة. أما المشكلة التي تحتاج لحلها إلى أفكار عديدة ودراسة عميقة وقرار دقيق بدرجة كبيرة ويوجد وقت كاف لاتخاذ قرار بشأنها فيمكن أن تحال إلى مجموعة. وقد أوضح أحد الباحثين أن أهم خصائص المشكلة التي يتخذ قرار بشأنها في مجموعة هي: ١) أن تكون المشكلة محددة، ٢) عندما لا يوجد حل واحد لها ولكن يمكن أن تحل بأكثر من حل، ٣) عندما توجد بخصوصها آراء واتجاهات متعددة، ٤) وعندما يصعب أن يلم فرد واحد بجميع جوانب المشكلة، ٥) وعندما يكون تأثيرها كبيراً على المنظمة، ٦) وعندما تكون المكافأة أو العقاب يعطي أو يقع على جميع أفراد المجموعة وليس على أفراد منهم^(٢٣).

ثانياً: تحديد الأفراد الذين سيشترون في مجموعة اتخاذ القرار:

وهذا العنصر مهم جداً لفاعلية مجموعة اتخاذ القرار. وعموماً تلعب طبيعة المشكلة دوراً مهماً في تحديد من سيشارك في مجموعة اتخاذ القرار، فمن الطبيعي أن يشارك في مجموعة اتخاذ القرار المديرون الذين تتأثر أقسامهم مباشرة بالقرار أو الذين يقع في نطاقهم مباشرة تنفيذ القرار، هذا علاوة على أعضاء آخرين إضافة إلى رئيس مجموعة اتخاذ القرار. ويفضل أن يكون المشتركون في المجموعة مديرين من نوعين: نوع مهتم بمهام المنظمة Tasks Oriented ويتم بتنظيم إجراءات اتخاذ القرار والتوصل للنتيجة مباشرة ونوع آخر يتم بتسهيل روح الأخوة والعلاقات الإنسانية في المجموعة حيث يحاول ربط أفراد المجموعة ومعالجة التناقض إذا حدث أثناء الاجتماع^(٢٣).

وينبغي تغذية مجموعة اتخاذ القرار بالأفراد الذين لديهم معلومات وخبرة بخصوص المشكلة المعروضة على المجموعة. وقد يكون هؤلاء الأفراد من داخل الشركة أو من خارجها. واستخدام خبراء من خارج المنظمة يعمل على إضافة أفكار جديدة لحل المشكلة كما أنه يساعد في علاج مشكلة ضغط المجموعة على أعضائها حيث أنه ليس عضو مستلزم بها^(٢٤). لذلك يرى البعض أنه من الضروري إشراك عناصر خارجية (خبراء) في مجموعات اتخاذ القرارات الاستراتيجية والمهمة بالنسبة للمنظمة.

أما فيما يتعلق بعدد أفراد المجموعة، فهذا يتوقف على طريقة اتخاذ القرار. ويرى البعض أنه ينبغي أن لا يزيد عدد أعضاء مجموعة اتخاذ القرار عن سبعة أفراد بما فيهم قائد المجموعة، ولا يقل عن خمسة أفراد وخاصة بالنسبة للمجموعات التي يتقابل أعضائها في جلسة اتخاذ قرار وجهاً لوجه^(٢٥). وبعض الأبحاث أثبتت فاعلية المجموعة في هذا الصدد أكثر من فاعليتها عندما يكون العدد أكبر أو أقل.

ثالثاً: التجهيز قبل الاجتماع:

ينبغي اختيار مكان الاجتماع المناسب، ونوع الطريقة المستخدمة في اتخاذ القرار يحدد طبيعة التجهيزات الداخلية المطلوبة للحجرة التي سيعقد فيها الاجتماع. وينبغي أن يخطط الأعضاء بموعده الاجتماع قبله بفترة كافية وأن يرسل إليهم جدول أعمال الاجتماع قبل الاجتماع بمدة تسمح لهم بدراسة المشكلة المعروضة لاتخاذ القرار بشأنها، وتسمح لهم بتجميع المعلومات اللازمة لاتخاذ قرار بخصوص تلك المشكلة. كما أن المشكلة يجب أن تكون محددة بشكل دقيق، وكذلك يجب أن يغير الأعضاء عن أسلوب أو طريقة اتخاذ القرار التي ستتبع في حل المشكلة أو المشاكل المعروضة.

رابعاً: تحديد الطريقة التي ستستخدم من طرق اتخاذ القرارات في مجموعات:

لقد تمّ في صفحات هذا البحث استعراض طرق اتخاذ القرارات في شكل مجموعة. والسؤال الذي يثار هو أي طريقة تناسب أي مشكلة أو بمعنى آخر أي طريقة يجب أن تستخدم.

ومن استعراض معظم الدراسات الميدانية بهذا الخصوص وخاصة التي تمت في الولايات المتحدة الأمريكية وجد أن الطريقة العادية فعالة بخصوص المشاكل المتداخلة والتي بها عنصر بشري بدرجة مرتفعة والتي يمتاز اعضاء المجموعة فيها بتماسك قوى بشرط أن تكون قيادة تلك المجموعة قيادة فعالة. أما طريقة دلفي وطريقة التجميع الاحصائي فقد وجد أنها مناسبة أكثر بخصوص مشاكل التنبؤ والتخطيط، كما أن طريقة التفجير الذهني محدودة في استخدامها فقط في تقديم افكار عديدة بخصوص مشكلة معينة. أما الطريقة الاسمية فوجد أنها أكثر فاعلية بخصوص الوقت، وتقديم افكار عديدة، وبخصوص الالتزام بالتنفيذ، وبخصوص مساهمة جميع اعضاء المجموعة. لذلك يميل كثير من الباحثين إلى النصح باستخدام الطريقة الأخيرة كأساس لاتخاذ القرارات.

ولمساعدة المدير في اختيار الطريقة المناسبة لاتخاذ القرار، يمكن الاسترشاد بالمعايير المتوقعة أن تحققها كل طريقة في الشكل رقم (٣٧). وعلى المدير أن يقرر أي المعايير يفضل أن تتحقق نتيجة لاتخاذ القرار في شكل مجموعة، وتحديدتها يسهل عملية تحديد الطريقة الأنسب في اتخاذ القرار.

المعايير	الطريقة العادية	طريقة التفجير الذهني	طريقة التجميع الاحصائي	الطريقة الاسمية	طريقة دلفي
عدد الأفكار	منخفض	متوسط	لا ينطبق	مرتفع	مرتفع
جودة الأفكار	منخفض	متوسط	لا ينطبق	مرتفع	مرتفع
ضغط المجموعة	مرتفع	منخفض	لا يوجد	متوسط	منخفض
تكلفة الوقت والتقود	متوسط	منخفض	منخفض	منخفض	مرتفع
انجاز المهمة	منخفض	مرتفع	مرتفع	مرتفع	مرتفع
فرص التناقض الشخصي	مرتفع	منخفض	منخفض	متوسط	منخفض
الشعور بالإنجاز	من مرتفع لمنخفض	مرتفع	منخفض	مرتفع	متوسط
الالتزام بتنفيذ الحل	مرتفع	لا ينطبق	منخفض	متوسط	منخفض
بناء تماسك في المجموعة	مرتفع	مرتفع	منخفض	متوسط	منخفض

والنتائج المتوقعة من استخدام أي طريقة متوقع أن تحدث، ولكن ليست مؤكدة مائة في المائة. وبالنظر إلى هذا الشكل يمكن القول بأن الطريقة العادية تحقق نتائج طيبة بخصوص شعور الأعضاء بالإنجاز، وترتفع درجة الالتزام بتنفيذ القرار المتخذ، وعادة تعمل على تماسك المجموعة وخاصة مع قيادة فعالة لإدارة الجلسة. وبالتالي فهذه الطريقة تستخدم إذا ما أريد الحصول على تلك النتائج، وكذلك مع المشاكل المتعلقة بالأفراد العاملين بالمنظمة.

أما طريقة التفجير الذهني فهي مناسبة في حالة عدم الرغبة في اتخاذ قرار ولكن مجرد تقديم أفكار وخلق نوع من تماسك أفراد المجموعة والرغبة في زيادة شعور الأفراد بأنهم انجزوا مهمة تقديم الأفكار. ويمكن أن تستخدم هذه الطريقة كمرحلة أولى للطريقة العادية.

وطريقة التجميع الإحصائي تستخدم فقط في حل المشاكل الكمية ولا تصلح لأنواع المشاكل الأخرى. أما الطريقة الإسمية في اتخاذ القرارات NGT فتبدو أنها أفضل طرق اتخاذ القرارات في شكل مجموعة، حيث أنه بالنظر إلى الشكل نجد أنها تحقق في الغالب نتائج إيجابية في معظم المعايير أفضل من الطرق الأخرى المستخدمة. وهي صالحة لمعظم المشاكل التي تواجه الإدارة.

أما طريقة دلفي فهي صالحة إذا كان من الصعب على أفراد المجموعة أن يلتقوا في مكان ما في نفس الوقت لاتخاذ القرار، هذا علاوة على أنه لا يوجد بها مشكلة ضغط المجموعة أو مشكلة احتمال حدوث تناقضات شخصية بين أفراد المجموعة أثناء انعقاد جلسة اتخاذ القرار لأنه لا يوجد بها جلسة اتخاذ قرار.

وعلى هذا فإن اختيار طريقة دون أخرى يتوقف على طبيعة المشكلة وعلى النتائج المرغوب تحقيقها حتى يتخذ القرار بشكل فعال، ويسترشد في اختيار الطريقة المناسبة بالشكل رقم (١). ويمكن أن يستخدم أكثر من طريقة لحل بعض المشاكل مثل استخدام طريقة التفجير الذهني والطريقة العادية للإستفادة من النتائج الإيجابية لكلاهما وذلك إذا أمكن ذلك.

خامساً: أدوار اعضاء مجموعة اتخاذ القرار:

ويقوم بهذه الأدوار قائد المجموعة وكذلك اعضاء المجموعة. ولعب هذه الأدوار اثناء جلسة اتخاذ القرار يساهم في فاعلية القرار بواسطة المجموعة. وهذه الأدوار هي (٢٨):

١ - دور تحريك النقاش: ويتمثل في مساعدة المجموعة في البدء في النقاش، اقتراح أفكار جديدة، اقتراح تعريفات جديدة للمشكلة، تناول المشكلة من جانب جديد، وإعادة ما تمّ انجازه في المجموعة.

٢ - دور الباحث عن معلومات: ويتمثل في امتيضاح عن بعض الاقتراحات المقدمة وطلب

معلومات إضافية يمكن أن تساعد في الحل .

٣ - دور الباحث عن آراء : مساعدة الآخرين في استخراج آرائهم أو افكارهم واستيضاح عن أفكار قدمت بالفعل .

٤ - عاطى معلومات : يعطى معلومات وحقائق عن المشكلة .

٥ - عاطى آراء : يعطى الفرد رأيه في اقتراحات قدمت .

٦ - دور التطوير : ويتمثل في إضافة معلومات لفكرة قدمت بقصد استكمالها أو تعديلها .

٧ - دور التنسيق : ويتمثل في محاولة الربط بين الاقتراحات المقدمة وإظهار تكاملها والعلاقات بينها .

٨ - دور المختصر : يربط الأفكار والاقتراحات ويقدمها بشكل ملخص وقريب .

٩ - دور مختبر واقعية التطبيق : ويتمثل في أن يحاول العضو إيضاح مدى امكانية تطبيق الاقتراح أو الفكرة .

١٠ - مشجع : حيث ينصت ويستمع بآراء الآخرين ويشجعهم على إكمال أفكارهم .

١١ - دور التعبير عن شعور المجموعة : حيث يحس شعور المجموعة ويظهر ذلك الشعور أمام الأعضاء .

١٢ - دور الموفق : يتمثل في محاولة التوفيق في حالة الخلافات .

١٣ - دور مقدم الحلول الوسط : ليحفظ تقدم المناقشة ويقلل الخلافات .

١٤ - دور حارس البوابة : حيث يعمل على استمرار المناقشة ومشاركة الأعضاء فيها ، وأحياناً إعادة ترتيب أسلوب المناقشة .

١٥ - دور واضع المعايير : حيث يضع المعايير لتقييم فاعلية عمل المجموعة .

وبعد استعراضنا لعوامل فاعلية اتخاذ القرار بواسطة مجموعة ، لا شك أنه اتضح لنا أن مراعاة مثل هذه العوامل يرفع من فاعلية اتخاذ القرارات في شكل مجموعات .

الخلاصة

لقد تناول هذا البحث تغطية شاملة لفاعلية اتخاذ القرار بواسطة مجموعة حيث أظهر لنا أن النظرة الحديثة لاتخاذ القرار بواسطة مجموعة أفضل من النظرة الكلاسيكية أو التقليدية ، وأصبح رجال الإدارة يدركون المزايا التي يحققها اتخاذ القرار بواسطة مجموعة حيث أن اتخاذ

القرار بواسطة مجموعة يمكن من تقديم أفكار أكثر، تناول المشكلة من عدة اتجاهات، فهم أكثر للمشكلة بواسطة الأفراد، التزام أكثر من الأفراد بالتنفيذ، وإشباع المستوى الأعلى من حاجات العاملين. ولكن اتخاذ القرار بواسطة مجموعة قد لا يحقق هذه المزايا أو بعض منها وخاصة إذا سيطر بعض أفراد المجموعة على النقاش، إذا تردد الفرد في تقديم أفكاره نتيجة لشعوره بأنها أقل جودة من أفكار غيره، إذا حدث ضغط من المجموعة على أحد الأفراد، ظهور التفكير الجماعي، ظهور الجدل، اللجوء إلى الحلول الوسطى لحل الخلافات، وإذا أخذت المجموعة وقت طويل في اتخاذ القرار. وعموماً يمكن التغلب على معظم سلبيات القرار الجماعي إذا أديرت جلسة اتخاذ القرار إدارة جيدة وإذا استخدمت الطريقة المناسبة من طرق اتخاذ القرار بواسطة مجموعة.

والطرق المستخدمة في اتخاذ القرار بواسطة مجموعة هي الطريقة العادية، طريقة التفجير الذهني، طريقة فيلبس، طريقة التجميع الإحصائي، طريقة دلفي، الطريقة الرسمية، وطريقة رنحي اليابانية. وتقرير استخدام طريقة دون أخرى يتوقف على الغرض من اتخاذ القرار وطبيعة المشكلة ومراعاة الظروف المناسبة لاتخاذ كل طريقة.

كما أن اتخاذ القرار بواسطة مجموعة يكون أكثر فاعلية إذا روعيت عوامل معينة وهي ضرورة التجديد الدقيق للمشكلة، تحديد نوع وكم أعضاء مجموعة اتخاذ القرار، التجهيز قبل الاجتماع، اختيار الطريقة المناسبة لاتخاذ القرار بواسطة مجموعة، ومراعاة أن يلعب أعضاء مجموعة اتخاذ القرارات أدوار معينة أثناء جلسة اتخاذ القرار وذلك لزيادة فاعلية اتخاذ القرار بواسطة مجموعة.

الهوامش:

- 1- Cyrus F. Gibson, *Managing Organizational Behavior*, Homewood, Ill., Richard D. Irwin, Inc., 1980.
- 2- Rensis Likert, *The Human Organization: Its Management and value*, New York, McGraw-Hill Book Co. 1967.
- 3 - حامد احمد بدر، السلوك التنظيمي، الكويت، دار القلم، ١٩٨٢.
- ٤ - حامد احمد بدر، المرجع السابق.
- 5- Gene E. Burton, "The Group Process: Key to more Productive Management", *Management World*, (May 1981), pp. 13-15.
- 6- Rensis Likert, op. cit.
- 7- Basically From:
J. Keith Murnighan, "Group decision Making: What Strategies should you use", *Management Review*, (Feb. 1981), pp. 55-62. Robert Neal, "Committee consensus", *Management World* (June 1982 pp. 33-34.
حامد احمد بدر، المرجع السابق.
- Cyrus F. Gibson, op. cit.
- Gary Desler, *Human Behavior, Improving Performance at work*, Restory Virginia, Reston publishing company, Inc., 1979.

- Gene E. Burton, "The group Process: Key to More productive Management", *Management World*, (May 1981), pp. 12-15.
- Gene E. Burton, "Group Techniques for more Effective Decision Making", *Management World*, (May 1981), pp. 19-25.
- 8- Basically From: حامد أحمد بدر، المرجع السابق.
- J. Keith Murnighan, op. cit.
- Rescarel Spotlight, "Participative Management: Useful but Misunderstood" *Management Review* (Feb. 1981), pp. 53-54.
- Cyrus F. Gibson, op. cit.
- Gary Dessler, op. cit.
- Gene E. Burton, op. cit.
- Gene E. Burton, op. cit. ' حامد أحمد بدر، المرجع السابق.
- ٩ - حامد أحمد بدر، المرجع السابق.
- 10- Same E. White John E. Dittich, and James R. Lang, "The Effects of Group Decision-Making and problem Situation complexity on Implementation Attempts", *Administrative Science Quarterly*, (Fall-1980), pp. 428-440.
- 11- J. Keith Murnighan, "Group Decision Making: What Strategies should you use", *Management Review*, (Feb. 1981), pp. 55-62. ١٢ - حامد أحمد بدر، المرجع السابق.
- 13- Cyrus F. Gibson, op. cit.
- 14- Fred Luthans, *Organisational Behavior*, N.Y., McGraw-Hill Book Company, 1977.
- 15- Gary Dessler, *Human Behavior, Improving Performance at work*, Reston-Virginia, Reston publishing company, Inc., 1979.
- 16- J. Keith Murnighan, "Group decision Making: What strategies should you use", *Management Review*, (Feb. 1981), pp. 55-62.
- 17- Ibid.
- 18- Ibid.
- 19- Basically From:
- J. Keith Murnighan, "Group decision making: What Strategies should you use", *Management Review*, (Feb. 1981), pp. 55-62.
- Lewis P. Picbanl, Jr. and Hemant K. Jain, "Evaluating Research Proposals with Group Techniques", *Research Management*, (Nov. 1981), pp. 34-38.
- Rescarel Spotlight, "Participative Management: Useful but Misunderstood" *Management Review* (Feb. 1981), pp. 53-54.
- Gene E. Burton, Donald E. Bodley, Gerald D. Martin, and Manab N. Thakur, "Unlocking the creative flow through NGT", *Management World* (August 1981), pp. 7-10.
- 20- Joan Johnston, "Ringi-Decision Making, Japanese Style", *Management World* (May 1981), pp. 16-18, 44. ٢١ - حامد أحمد بدر، المرجع السابق.
- 22- Basically From:
- Gene E. Burton, "The Group Process: Key to More productive Management", *Management World*, (May 1981), pp. 12-15.
- Stephen A. Stumpf, "Participative Management: Useful but Misunderstood" *Management Review* (Feb. 1981), pp. 53-54.
- 23- J. Keith Murnighan, op. cit.
- 24- Ibid.
- 25- Ibid.
- 26- J. Keith Murnighan, op. cit.
- 27- Ibid.
- 28- Mark A. Frohman, "How to improve your Problem-Solving Capability" *Management Review*, (Nov. 1980), pp. 59-61.

المراجع :

أ - العربية :

بلر، حامد احمد، السلوك التنظيمي، الكويت، ١٩٨٢ .

ب - الأجنبية :

- 1- Burck, Charles G. "What Happen When workers Manage Themselves", **Fortune** (July 27, 1981), pp. 62-69.
- 2- Burton, Gene E. "Group Techniques for more Effective Decision Making, **Management world**, (June 1981), pp. 19-25.
- 3- Burton, Gene E. "The group Process: Key to More productive Management", **Management world**, (May 1981), pp. 12-15.
- 4- Burton, Gene E. Donald E. Bodley Gerald D. Martin, and Manab N. Thakur, "Vnleasing the creative flow throught NGT", **Management world** (August 1981), p. 7-10.
- 5- Seiford, Wade D. Cook and Lawrence M. "On the Borde-Kendall Consensus Method for priority Ranking problems", **Management Science** (June 1982), pp. 621-645.
- 6- Dessler, Gary **Human Behavior, Improving Performance at work**, Reston-Virginia, Reston publishing company, Inc., 1979.
- 7- Winkler, Jehoshua Ellessberg and Robert L. "Risk slaring and Group Decesion Making", **Management Science** (Nov. 1981), pp. 1221-1235.
- 8- Frohman, Mark A. "How to improve your Problem-Solving Capability", **Management Review**, (Nov. 1980), pp. 59-61.
- 9- Gibson, Cyrus F. **Managing Organizational Behavior**, Homewood, Ill., Richard D. Irwin, Inc., 1980.
- 10- Mukridakis, Robin M. Hogarth and Spyros "The Value of Decision Making in a complex Environment: An Experimental Approch", **Management Science**, (Jun. 1981), pp. 93-107.
- 11- Jenkins, Tom "Participative Management-the New Ware", **Management World** (May 1981), op. 8-12.
- 12- Johnston, Jean "Ringi-Decision Making, Japanese Style", **Management World** (May 1981), pp. 16-18, 44.
- 13- Luthans, Fred **Organizational Behavior**, N.Y., McGraw-Hill Book Company 1977.
- 14- Deteson, Rowland T. Moriarty and John E. G. "Exploring complex Decision

- making units: A New Approach", *Journal of Marketing Research* (May 1982), p. 182-191.
- 15- Murnighan, J. Keith "Group decision Making: What Strategies should you use", *Management Review*, Feb. 1981), pp. 55-62.
 - 16- Neal, Robert "Committee consensus", *Management World*, (June 1982), pp. 33-34.
 - 17- Plebani, Louis P. Jr. and Hemant K. Jain, "Evaluating Research Proposals with Group Techniques", *Research Management*, (Nov. 1981) pp. 34-38.
 - 18- Ruck Jr., Frank J. "A Participative Management Concept Shanes Successes, Responsibilities at Employee Transfer Corp.", *Personnel Administrator*, (June 1982), pp. 65-127.
 - 19- Shenoy, Prakash P. "On Committee Decision Making: A Game Theoretical Approach", *Management Science* (April 1980), pp. 387-399.
 - 20- Spotlight, Researcel "Participative Management: Useful but Misunderstoal" *Management Review* (Feb. 1981), pp. 53-54.
 - 21- Stumpf, Stephen A. Dale E. zand, and Richard D. Freedman, "Designing Groups for Judgment Decisions", *A cademy of Management* (Dec. 1979), pp. 589-600.
 - 22- Wendell, Richard E. "Multiple objective Mathematical Programing with Respect to Multiple Decision-Making *Operations Research* (Seb-Oct. 1980), pp. 1100-1110.
 - 23- White, Same E. John E. Dittrich, and James R. Lang, "The Effects of Group Decision-Making and problem Situation complexity on implementation Attempts", *Administrative Science Quaterly*, (Fall 1980), p. 428-440.



التعاون الصناعي في الخليج العربي

تصدرها

■ منظمة الخليج للاستشارات الصناعية ■

□ تعني بالتنمية الصناعية والتعاون في دول الخليج العربية بصفة خاصة والتطبيقات والنظريات الحديثة في هذه المجالات بصفة عامة .

□ تحتوي على الأبحاث ومراجعات الكتب والأبواب الثابتة من تقارير ووثائق ومستخلصات وأخبار ومؤتمرات .. الخ .

□ يحررها عدد من كبار الكتاب المخصصين في شئون الصناعة والتنمية .

□ تصدر أربع مرات سنوياً باللغتين العربية والانجليزية .



توجه جميع المراسلات باسم رئيس التحرير على العنوان التالي



منظمة الخليج للاستشارات الصناعية

صندوق بريد ٥١١٤

الدوحة - قطر

- قيمة الاشتراك السنوي للنسخة الواحدة ٢٠ ريالاً قطرياً للأفراد أو ٤٠ ريالاً قطرياً (أو ما يعادلها) للوزارات والمؤسسات والشركات .
- ترسل الاشتراكات بشيك معرفي باسم منظمة الخليج للاستشارات الصناعية .

أنشأ العوامل النفسية في التنمية*

السيد أحمد حامد

قسم الاجتماع والخدمة الاجتماعية / جامعة الكويت

- ١ -

لقد صار مستقبل الدول النامية مرتبطاً ارتباطاً وثيقاً بمشروعات التنمية على أساس أنها الوسائل التي تمكنها من القضاء على ما تعانيه من تخلف بأبعاده المختلفة، وبالتالي تمكنها من التحضر والتقدم. وتتطلب عملية التنمية تخطيطاً يضع في الاعتبار مختلف الإمكانيات المادية والبشرية والعوامل التي تضمن تحقيق أهداف التنمية. فإن إغفال التخطيط لبعض الإمكانيات المادية أو الأساليب والوسائل الفنية التي تتطلبها التنمية أقل خطراً عليها من إغفال القليل من عناصر البيئة الاجتماعية أو الثقافية أو النفسية، إذ أنه يحدث أن يكون قد مضى وقت تصعب بعده إلى حد كبير تفادي الأخطاء الجسيمة التي تنتج عن إغفال ذلك القليل من تلك العناصر. في حين أنه يسهل تماماً تعويض النقص في الإمكانيات المادية وإصلاح ما ينتج عنه دون أن يلحق الضرر بالتنمية.

فالتنمية هي في المحل الأول عملية تغير اجتماعي قد تؤدي إلى تغيرات بنائية الأمر الذي يتطلب بالضرورة التنظيم والتنسيق بين مختلف نواحي التنمية لمساعدة المجتمع في عملية إعادة تكامله. ومن المعروف أن المجتمعات الإنسانية على مختلف درجات أو مستويات تقدمها يرفض أفرادها التغير الذي يترتب عليه اضطراب في أنماط السلوك التي اعتادوا عليها والتوازن الذي يعيشونه، وإن كانت استجاباتهم للتغير تختلف تبعاً لنمط المجتمع الذي ينتمون إليه. فهم مدركون لما تحدثه مشروعات التنمية في مجتمعهم من تغيرات. ومن ثم، فإنه من المتوقع أن تكون استجاباتهم هي المقاومة والرفض. إذ أن للأفراد فئاتهم المعرفية الذاتية Cognitive categories التي توصلوا إليها لتنظيم عناصر العالم المحيط بهم والعلاقات القائمة بين هذه العناصر. وهكذا ففي ضوء هذه الفئات يتشكل إدراكهم لعناصر بيئتهم الطبيعية والاجتماعية والثقافية والعلاقات القائمة بينها، ويتم الاتصال فيما بينهم ويكون التفاعل تفاعلاً ذاتي معني، ويمجدون فيها التفسير للظواهر والعلاقات بينها، وكذلك الحلول للمشكلات التي تواجههم

* قدم هذا البحث في المؤتمر الخليجي الأول لعلم النفس وموضوعه « علم النفس في خدمة التنمية » الذي عقد في الفترة من ٢ - ٥ ابريل من عام ١٩٨٣ في فندق شيراتون الكويت والذي نظمه قسم علم النفس بجامعة الكويت .

والظروف الجديدة الطارئة عليهم ، فضلاً عن أنه يرجع إليها الاعتداد بثقافتهم^(١) . وهكذا فلا يمكن أن نعطي تفسيراً لتلك المقاومة وذلك الرفض ، بل وكذلك المواقف الإيجابية التي يقفونها تجاه مشروعات التنمية ، إلا إذا استند هذا التفسير إلى فهم صحيح لإدراكهم ومكونات ثقافتهم من خلال منظورهم هم أنفسهم . ولهذا صارت الدراسة الأنثروبولوجية إحدى الركائز الضرورية التي يجب أن يعتمد عليها التخطيط للتنمية . وعلى هذا الأساس صارت الأنثروبولوجيا (علم الإنسان) على درجة بالغة الأهمية وضرورة للمجتمعات النامية التي تدخل مجتمعاتنا العربية في نطاقها لأنها أفضل مدخل للدراسة وفهم هذه المجتمعات ، إذ أن مناهجها وأساليب وطرق البحث فيها تلائم طبيعتها . فالأنثروبولوجيا علم متكامل يدرس الإنسان من جميع جوانبه الفيزيكية والاجتماعية والثقافية . فهو يركز على الإنسان ، وليس على الظواهر أو النظم الاجتماعية . وأن نظريته في الدراسة هي النظرة التكاملية الشمولية التي تحيط بكل نواحي النشاط الإنساني . ويهدف إلى فهم الإدراك المعرفي للإنسان ومكونات ثقافته مجتمعه الذي ينتمي إليه اعتماداً على منظوره هو نفسه إليها . وفهم الإنسان في ذاته يعد أفضل منطلق لخطة التنمية ، كما أنه يعتبر المحور الأساسي الذي تدور حوله كل السياسات الاقتصادية والاجتماعية والتربوية وغيرها التي تهدف لخدمة الإنسان ذاته .

إن هذا البحث يدور حول الجوانب النفسية للعلاقات الاجتماعية التي تؤثر في مشروعات التنمية . ويتخذ الاتجاهات الاجتماعية Social attitudes الأساس الذي يستند إليه في تحليل استجابات الأفراد تجاه هذه المشروعات . ويعني ذلك أنه يعتمد أصلاً على منظور أنثروبولوجي في محاولة الكشف عن الجوانب النفسية لبعض النظم الاجتماعية التي تؤلف البناء الاجتماعي ، تلك الجوانب التي تؤثر في التنمية . ويعتمد البحث في توضيح ذلك على أمثلة من دراستين أنثروبولوجيتين .^(٢)

ولا يعني التركيز على العوامل النفسية إغفال وإنكار العوامل الموضوعية الأخرى التي تؤثر في التنمية والتي تتعلق ببيكولوجية المجتمع ونظمه الاقتصادية والقروية والسياسية . بل يمكن القول أن الكشف عن تلك الجوانب النفسية للعلاقات الاجتماعية التي سوف يتناولها البحث هو في حقيقة الأمر غير مباشر لتأثير النظم الاجتماعية سواء كان تأثيراً سلبياً أم إيجابياً .

وتعد الاتجاهات الاجتماعية مدخلاً ملائماً للدراسة هذه الجوانب النفسية لأنها حلقة الروصل بين البناء الاجتماعي والثقافة من ناحية والجوانب النفسية من ناحية أخرى . فإن التعاون بين علم النفس وعلم الاجتماع والأنثروبولوجيا قديم ، ولكن الاتجاه الحديث مغاير تماماً .

فمن المعروف أن البناء الاجتماعي يتألف من العلاقات الاجتماعية التي تتمتع بدرجة عالية من الثبات والاستمرار في الزمن والتي تتبلور في وحدات هي النظم الاجتماعية^(٣). وأن النظام الاجتماعي هو عبارة عن الأساليب المقررة للفعل الاجتماعي^(٤). وهكذا فالنظام الاجتماعي يتضمن بعداً أو جانباً نظرياً، على حد تعبير نادل، هو عبارة عن القواعد والمعايير والمعتقدات والقيم الاجتماعية التي تتضمن القابلية للنزوع أو بتعبير أنثروبولوجي إخراج قواعد ومعايير النظام إلى حيز العمل والفعل. إن هذا البعد هو الذي يجعل النظام الاجتماعي صحيحاً بالنسبة للجماعة التي تعتقد فيه حتى وإن كانت لا تمارسه^(٥). وبناء على ذلك تعتبر المعتقدات والقيم مكونات أساسية للنظام الاجتماعي، بل يعد نسق المعتقدات والقيم الاجتماعية جوهر البناء الاجتماعي ونسيجه. ولما كانت الاتجاهات عبارة عن تنظيم للمعتقدات، وأن القيم هي الأنوية التي تجمع حولها مجموعات الاتجاهات^(٦)، تكون الاتجاهات إذن مكوناً رئيسياً مضمناً في النظام الاجتماعي وبالتالي فهي متغلغلة في البناء الاجتماعي. فالانتماء هو عبارة عن أسلوب للتفكير والشعور والقابلية للسلوك معاً، أو بتعبير علماء النفس هو تنظيم منسق لمجموعة من المعتقدات ذي أبعاد ثلاثة مترابطة: بعد معرفي وآخر وجداني وثالث نزوعي^(٧). وتمثل بالفعل في الأدوار التي يؤديها الأفراد، أو بتعبير آخر يعكسها التنظيم الاجتماعي باعتباره نسقاً من الأدوار الاجتماعية وبالتالي فهو التعبير الديناميكي للبناء الاجتماعي. وهكذا فالانتماءات في نظر علماء الاجتماع والأنثروبولوجيا تصورات نفسية Psycho-social representat for the individual and the cultural^(٨).

وينشأ الفرد في نسق ذي بناء وتنظيم اجتماعيين. وعن طريق عملية التنشئة الاجتماعية يكتسب الانتماءات الاجتماعية العامة لتطبع شخصيته بطابع مميز. فهي مظهر متكامل من الشخصية، وتؤثر في سلوكه باعتبارها من الضوابط التي تحكم الانفعالات. فالسلوك إذن ليس عبارة عن مرآة تعكس تلك الانتماءات وغيرها من موجهاته الثقافية، وإنما هو تعبير عن اتفاق وانسجام مع تلك الانتماءات والموجهات الثقافية^(٩). وعلى ذلك فالشخصية تحمل في طياتها بعضاً من محتوى البناء الاجتماعي (الثقافة) للمجتمع الذي نشأت فيه. وهكذا نجد أنفسنا نفترس من مفهوم بناء الشخصية الأساسي الذي يتيح التعرف على كل من دينامية الثقافة والعلاقة بين الثقافة والفردية. Individuality^(١٠).

وإذا كانت الانتماءات تتميز بالثبات النسبي لطبيعة تكوينها كوحدة مترابطة ومتكاملة من ناحية واعتبارها أحد مكونات النسق المعرفي من ناحية أخرى، فلا يعني ذلك مطلقاً أنها غير قابلة للتغير. فالتغير ممكن، وهو أمر نسبي، ويتوقف على درجة قوة الانتماء التي ترتكز على مدى رسوخه وامتداده في الماضي من ناحية والمصالح التي يتضمنها موضوع الانتماء ومدى إشباعها للحاجات من ناحية أخرى فضلاً عما لدى الفرد من الإمكانيات الذاتية الخاصة بالإبداع

والإبتكار. (١١) وهناك من النظريات التي تعالج هذا الموضوع التي لا يتيح المجال لعرضها (١٢) واستناداً إلى ذلك ، فمما لاشك فيه أن الاتجاهات الاجتماعية تؤثر على تنفيذ مشروعات التنمية من حيث أنها أساليب من التفكير والوجدان والقابلية للنزوع من ناحية وتعبير عن أبعاد بنائية قائمة بين الجماعات من ناحية أخرى ، بالإضافة إلى أنها أساليب مكتسبة للتكيف الاجتماعي تضع الفرد والجماعة في حالة من الاضطراب والقلق عندما يجد الفرد والجماعة أن هذه الأساليب غير ملائمة للتصرف في المواقف الجديدة .

وبالطبع لا يمكن أن يحدث غير ذلك ما دامت الاتجاهات الاجتماعية مرتبطة بالبناء الاجتماعي ، وصارت مظهراً متكاملاً من شخصية الفرد مؤثراً في أسلوب سلوكه . إذ أن تغييرها يتطلب أساليب من التعليم والاتصال والإعلام تهدف إلى تحقيق الممارسة الجماعية والشعور بضرورة إشباع الحاجات الجديدة التي أوجدتها عملية التنمية .

- ٢ -

في الأبنية الاجتماعية التقليدية التي تركز على القرابة الأبوية يكون للقيم القرابية وما ترتبط به القرابة من معتقدات أثر قوي في تشكيل الاتجاهات العامة السائدة لدى الأفراد. ومما لا شك فيه أن هذه الاتجاهات تؤدي وظيفة اجتماعية على درجة كبيرة من الأهمية وهي تقوية العلاقات الأبوية وتدعيم تماسك الجماعة الأبوية فضلاً عن أنها تساعد على التكيف الاجتماعي باعتبارها موجهات لتعيين السلوك المفضل من ناحية ولاختياز سبل حل المشكلات في المواقف الاجتماعية التي يجد الفرد ، أو الجماعة ، نفسه فيها من ناحية أخرى . ومع ذلك ، فقد تكون هذه الاتجاهات أحد المعوقات الخطيرة لعمليات التنمية التي تخضع لها مثل هذه المجتمعات .

ففي المجتمع النوبي ومجتمع الوادي الجديد (١٣) تفرض العلاقات القرابية الأبوية أو الأمومية على الرجل أن يقدم العمل إلى من يحتاج إليه من أقارب دون انتظار مقابل ما . فهو نوع من المشاركة والتعبير عن المشاعر الطيبة . ويعتقد أن العلاقة القرابية لا يمكن أن تتحول إلى علاقة بين صاحب عمل وأجير .

وعلى الرغم من أن الظروف العامة السائدة في القرى النوبية المستحدثة تتيح فرص العمل الزراعي التي تعد مورداً هاماً للدخل خاصة في ظروف المعاناة التي كان النوبيون بالذات يعيشونها ، والنقص الشديد في الأيدي العاملة الزراعية ، فلم يقبل النوبيون على هذا العمل . فكانت النتيجة الطبيعية أن فقد النشاط الزراعي أحد عناصره الأساسية مما ترتب عليه إعاقة مشروعات التنمية لارتكازها على النشاط الزراعي . ولما كانت تربية الماشية ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالزراعة ، فقد كانت النتيجة هي الضعف الشديد للاتجاه نحو تربية الماشية على الرغم مما لدى النوبيين من الرغبة القوية لحيازة الأبقار لما لها من قيمة اقتصادية واجتماعية .

وتفرض القرابة التزامات معينة على الأفراد منها ما يستهلك جزءاً كبيراً من دخول الأفراد سواء كان المقيم منهم في المدينة أم في القرية . ومن العسير أن يتحرر منها الشخص إلى الدرجة

التي تفرض عليه هذه الالتزامات التخلص من جزء من ممتلكاته أو الاقتراض من الغير للوفاء بها. وهكذا لا تتيح هذه الالتزامات الفرصة للشخص لتكوين مدخرات تتيح الفرصة لاستثمارها وزيادة ثروته. وإذا كان مجال الاستثمار في القرى قبل عملية التنمية ضيقاً إلى حد ما بحيث يمكن التعليل بعدم وجود فرص الاستثمار، فإن العاملين في المدن من النوبة والوادي الجديد كانوا أكثر من غيرهم المقيمين في القرى خضوعاً لتلك الالتزامات. وفي المدن يوجد المجال المتسع للاستثمار. فالشخص لا بد وأن يقدم المساعدة الاقتصادية لأقاربه وبخاصة أعضاء «البدنة» التي ينتمي إليها حتى ولو لم يطلب منه ذلك. وأن يلتزم بنظام الهدايا الملزمة والتعاون المتبادل وتبادل السلع والمنتجات الزراعية والحيوانية. ويشارك بنصيب من المال في كل نشاط تمارسه القبيلة أو البدنة التي ينتمي إليها أو التزام فرض عليها المشاركة فيه باعتبارها أكبر وحدة اجتماعية في القرية مثل بناء مسجد أو مدرسة أو تطهير آبار المياه والعيون. وقد ازدادت مثل هذه الالتزامات في القرى المستحدثة وأثناء تنفيذ مشروعات التنمية. وعلى الرغم من الاتجاه المعادي لدى النوبيين نحو مشروعات التهجير، فإن الأمر الذي يلفت النظر أن بعض القرى كان يتنافس أفرادها في الوفاء بالالتزام المجتمعي، إذ أنه يتصل اتصالاً مباشراً بمكانة القبيلة والبدنة ومرتبها الاجتماعية.

والقراءة سواء كانت أبوية بحتة كما في الوادي الجديد أم مزدوجة كما هي في المجتمع النوبي، تؤكد على أن الأقارب، وبالأدات الأقربين، لهم حقوق معينة فيما يملك كل منهم وحقوق أخرى فيما يتعلق بعلاقاتهم بغيرهم من الجماعات والأفراد الذين يتمون إلى قبائل أخرى. وتدعم النظم الاجتماعية السائدة مثل الملكية والسلطة التقليدية هذه الاتجاهات وتقويها.

ومما لا شك فيه أن تلك الالتزامات القروية تضعف من فرص الاستثمار، وبالتالي تحرم التنمية من رأس المال الذي يلعب دوراً هاماً في تنفيذ بعض من جوانبها بقدر ما لدى سكان القرى من مال يمكن الاستفادة منه في مشروعات تسهم بطريقة ما في بعض النشاط التنموي.

ومع ذلك، فإن الأمر الذي يثير الانتباه هو أن هذه الاتجاهات قد طرأ عليها تغير جوهري عندما تسلمت إلى النشاطات والنظم الاجتماعية موضوع هذه الاتجاهات عناصر جديدة فرضتها الظروف الجديدة التي نشأت بفعل عملية التنمية. وهذه العناصر هي المصالح الفردية التي انبثقت وتبلورت بفعل تلك النشاطات والنظم لتكون لها الغلبة على مصالح الجماعة القروية. وكان من نتيجة هذا التغير الجوهري ضعف مشاعر اللود والمحبة والمشاركة الوجدانية التي كانت تتميز بها العلاقات القروية، وازداد ضعفها بالنسبة للعلاقات القروية البعيدة بوجه خاص.

فقد أدرك السكان الإمكانات الاقتصادية المتعددة المتوفرة في القرى وفي المنطقة التي تحققت لهم قدر كبيراً من الربح والكسب إذا توفّر رأس المال. وقد كان لزاماً أن تمر فترة طويلة نوعاً ما حتى يتبلور هذا الإدراك وخاصة أنهم قد أيقنوا أن تغيير الظروف الجديدة الطارئة التي وجدوا

فيها أمر لا يمكن أن يتحقق إلا بمجهوداتهم الذاتية إلى حد كبير. ومن ثم كان لزاماً عليهم الإلتجاء إلى عمليات جديدة من التكيف الاجتماعي والثقافي مما ترتب عليه تغير بعض اتجاهاتهم المتعلقة بالعلاقات القرابية مع ظهور اتجاهات جديدة.

فقد بدأ النوبيون وسكان قرى الوادي الجديد في التحرر إلى حد كبير من تلك الالتزامات القرابية التي تستهلك الكثير من المال. وظهر الاتجاه نحو تنظيم الاستهلاك بقدر الإمكان، والاتجاه نحو زيادة دخل الأسرة عن طريق إعادة ممارسة النظم الاقتصادية التقليدية مثل المشاركة في الزراعة وفي تربية الماشية والدواجن. وزيادة على ذلك فإن المواد التي كان يعتقد أنه من العار بيعها مثل اللبن، صار تبادلها أمراً مفضلاً. فقد غير الريح والكسب المادي كثيراً من المعتقدات التي تركزت عليها مجموعة من الاتجاهات العامة. فصار ما كان مكروهاً ومرفوضاً اجتماعياً أمراً محبباً ومرغوباً فيه. وقد ساعد هذا كله بطريقة غير مباشرة في تنفيذ مشروعات التنمية. إذ أن دور السكان في كل من النوبة والوادي الجديد في مجال الاستثمار يتزايد باستمرار في مجالات عديدة. وقد تعدى هذا الدور في كثير من الحالات حدود القرية إلى قرى ومدن أخرى.

- ٣ -

تعكس العلاقات البنائية القائمة بين الجماعات القرابية والقبائل أحد الجوانب النفسية للنسق القرابي التي تتدخل تدخلًا مباشرًا في تنفيذ مشروعات التنمية. ففي مثل هذه المجتمعات يتدخل مدى التبعاد أو التقارب في العلاقات القائمة بين الجماعات القرابية في سلوك أفرادها تجاه بعضهم البعض وفي علاقاتهم بعضهم ببعض. وتحرص الجماعة منها والقبيلة على الدفاع عن الذات وتأكيداتها في جميع المواقف وعلى وجه الخصوص تلك القبائل والجماعات التي تتمتع بعلو وسمو المكانة الاجتماعية عندما تطرأ ظروف جديدة طارئة تثير الخوف على فقدان هذه المكانة الاجتماعية العالية.

ففي المجتمع النوبي، تتميز العلاقات الاجتماعية القائمة بين القبائل التي تتمتع بالمكانة الاجتماعية العالية وغيرها من القبائل والجماعات بالعداء والكراهية.

فالقرية النوبية^(١٤) تتألف من عدة قبائل وعدد قليل من الجماعات الغريبة أصلاً عن النوبة التي لا تعرف بالقبائل والتي تكونت من الأفراد الذين وفدوا إلى القرية لسبب ما من صعيد مصر أو الصحراء الغربية والشرقية واستقروا فيها. والقبائل متميزة من حيث أصولها القبلية. فالقبيلة ترجع أصولها إما إلى سكان النوبة الأصليين الذين عاشوا في المنطقة قبل تكوين القبائل الأخرى ويعرفون بـ«النوب»، أو ترجع إلى أصول عربية وتعرف هذه القبائل بالأنصار في الكنوز، أو ترجع إلى حكام الإقليم النوبي الذين كانوا يعينون من قبل الدولة أثناء الحكم

العثماني والمملوكي وتعرف مثل هذه القبائل بالكشاف. وقد حددت هذه الأصول المكانة الاجتماعية للقبيلة ومرتبها الاجتماعية. فضلاً عن مدى التباعد أو التقارب في العلاقات الاجتماعية القائمة بينها. ولم تركز تلك المكانة والمروية والأبعاد البنائية على الأصول القبلية فحسب، وإنما كانت جميعها تستند أيضاً إلى الثروة التي تتمثل في الأراضي الزراعية وأشجار النخيل والسواقي في القرية الأصلية أو إلى الأصل الديني إذا كان سلف القبيلة من رجال الدين المشهورين بالورع والتقوى والموضوعية في إصدار الأحكام والصدق وإنكار الذات.

وتحتل الجماعات الغريبة مكانة اجتماعية أدنى من المكانة الاجتماعية «للنوب» ومن ثم كانت العلاقات البنائية بينها وبين قبائل الأنصار أو الكشاف على درجة كبيرة من التباعد على الرغم من ارتباط تلك الجماعات بها عن طريق العمل الزراعي أو الزواج بنساء تنتمي إلى القبيلة بعلاقة معينة مما يترتب على ذلك الولاء للقبيلة واكتساب نوع ما من الانتماء إليها بحقوق لأفراد الجماعة حقوقاً معينة محددة متعارف عليها. وتتماثل العلاقات بين «النوب» والقبائل الأخرى مع تلك العلاقات البنائية من حيث التباعد بينها وبين هذه القبائل. ولكن تختلف من حيث عدم الارتباط بأية قبيلة منها وبالتالي عدم الولاء لها. «فالنوب» وإن كانوا لا يملكون أرضاً زراعية في القرية الأصلية، أو يملكون مساحات ضئيلة منها، لا يؤدي بهم ذلك إلى الارتباط بتلك القبائل، وإنما يعتمدون على العمل في المدن. وهم يؤلفون جماعات صغيرة، وكانوا يعيشون في تباعد عن الآخرين، ويحملون مشاعر كاتمة من العداوة والكراهية لتلك القبائل، الكشاف بوجه خاص، وهي مشاعر ترجع إلى أحداث بعيدة في الماضي. وتقوي من درجة هذه المشاعر شدة الحساسية التي يتميز بها الأفراد في مثل هذه المجتمعات المحلية الصغيرة. ويمكن القول بأنهم يشعرون بنوع من الاغتراب عن مجتمعاتهم المحلي. وهكذا يتبين أن الأحداث التي مرت بالمجتمع النوبي قد ساعدت على الاستدلال على تلك الجوانب النفسية لتلك العلاقات. فمن الصعب، إن لم يكن من المستحيل، التعرف عليها دون الرجوع إلى ماضي هذه العلاقات.

وقد أثارت الظروف الجديدة الناجمة عن عملية تهجيرهم، مثل امتلاك المعدمين الأراضي الزراعية والمساكن، مشاعر العداوة والكراهية والنفور لدى القبائل بل كانت سبباً لإثارة نفس المشاعر لدى الجماعات التي لم تكن تتمتع بعلو المكانة الاجتماعية. ويتمثل ذلك في الصراع الذي حدث في غالبية القرى بسبب المشاركة في النشاط السياسي والإشراف على مختلف نواحي الحياة الاجتماعية وتوجيهه داخل القرية دون اقتصاره على القبائل المسيطرة. فقد طرأت تغيرات جذرية على البناء السياسي والنسق الاقتصادي نتيجة لعمليات الاندماج سياسياً واقتصادياً مع المجتمع القومي مما ترتب عليه ظهور الاتجاه نحو إعادة النظر في الأسس التي تستند إليها المراكز السياسية التقليدية التي ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالنسق القرابي وما يفرضه من أبعاد بنائية. ويعني ذلك أن أفراد الجماعات والقبائل التي لم يحق لها التمتع بشغل المراكز السياسية قد رأت أن تلك

المعتقدات التي شكلت ادراك أفراد القبائل الأخرى لهم ولدورهم في مجتمعاتهم المحلية غير صحيحة في الظروف الجديدة التي حققت لهم الملكية الزراعية والمسكن، وأكدت على أن الجميع مواطنون يتمتعون بنفس الحقوق والامتيازات. وما دام هذا الإدراك لم يتغير، إذ تعكسه محاولات الآخرين لإبعادهم عن النشاط السياسي والاجتماعي، فقد أثار ذلك عداوتهم ونفورهم. فصارت تلك المشاعر متبادلة فيما بينهم. وكان رد الفعل لذلك هو محاولة كل جماعة وقبيلة الدفاع عن ذاتيتها وتأكيدا إما للمحافظة على مركزها السياسي أو المطالبة بأن يكون لها دور في التنظيم السياسي. فقد اتجهت الجماعات الغربية نحو العمل على تحقيق الذات عن طريق المشاركة الإيجابية مع رجال الإدارة والهياكل الحكومية لإثبات كفاءتها وإمكاناتها الشخصية وقدراتها على ممارسة الأعمال التي يعتقد الآخرون أفراد القبائل المسيطرة (التي ترى أن لها الحق في اقتصار السلطة والمراكز السياسية عليهم دون غيرهم) أن أفرادها يفتقرون إلى الكفاءة التي تؤهلهم لممارسة هذه الأعمال، وبالتالي لا يحق لهم المطالبة بشغل مراكز سياسية وأداء أدوارها. وفي مقابل ذلك حاول أفراد القبائل المسيطرة بكل الوسائل غير المباشرة والمباشرة وضع العراقيل كي تفشل تلك الجماعات في تحقيق ما تصبو إليه دفاعاً عن كيان القبيلة وذاتيتها المتميزة والحفاظ عليها. ولكن بادت تلك المحاولات بالفشل مما ترتب عليه السماح لتلك الجماعات بالمشاركة ولكن بأسلوب لا يفقد القبيلة السيطرة سلطتها وتدخلها المباشر في توجيه وتنظيم مختلف نواحي الحياة الاجتماعية في القرية. ومع ذلك فالظروف الجديدة قد أدت إلى نوع من تغير الاتجاه نحو تلك الجماعات الغربية وجماعات «النوب» مما ترتب عليه ظهور بعض الأحكام الجديدة فيما يتعلق بتلك الجماعات وبعض التغير في النظرة إليهم. ويتمثل هذا كله على سبيل المثال، في المشاركة في الزراعة وتربية الماشية والتعدد على تجمعات القبائل في «المضيقة» الخاصة بهم. ومما لا شك فيه أن المصالح الخاصة قد ساعدت على حدوث هذا التغير في الاتجاه نحو تلك الجماعات.

ومما هو جدير بالذكر، أن أفراد القبائل المسيطرة الذين مارسوا أسلوب الحياة الحضرية في المدن التي كانوا يعملون فيها وقيمون الآن في القرى، أو الذين لا يزالون يعملون في المدن، وقفوا نفس هذا الموقف العدائي تجاه الآخرين. وقد أبدى البعض منهم النفور من أولئك الذين ينتمون إلى تلك الجماعات الغربية ويعملون معهم في المدينة. وإذا كان البعض منهم على يقين ودراية بأن تلك المواقف التي تحدث في القرى غير صحيحة وغير منطقية، وخاصة في الظروف التي يعانون منها، وأنها تضر بمصالح القرى، فإن هذه الآراء والإعتقادات لم تغلغ في تغيير المشاعر تغييراً جذرياً وإحباط القابلية لإخراج قواعد ومعتقدات الاتجاه (نحو الآخرين) إلى حيز الفعل حتى في المدينة، وإن كان البعض قد فضل أن يقف موقفاً محايداً وسلبياً لاعتبارات اجتماعية معينة كالصداقة والزمالة في العمل. فالقيم القرابية والمعتقدات التي تدور حول القرابة تفرض ضرورة وقوف الأقارب إلى جانب بعضهم البعض وأنه من العار أن يتخلى الشخص عن كل ما يؤكد وحدة قبيلته وتماسكها والحفاظ عليها. إن سلوك هؤلاء الأشخاص يعكس أحد

مظاهر انصهار شخصية الفرد في الجماعة القروية وضعف شخصيته الذاتية كما هو الحال تماماً في القرية. فالمجتمع الحضري الذي يعيش فيه ويمارس أسلوب حياته يتصف بالتمايز البنائي، وأنه كلما ازداد التمايز كلما ازدادت الشخصية تفرداً وازداد شعور الفرد بشخصيته وذاتيته^(١٥). فلم تفلح إذن الحياة الحضرية في إضعاف القيم والمعتقدات القروية وما يرتبط بها من مشاعر. وحتى في حالة الموقف السلبي الذي اتخذته البعض، فإن التغير الذي طرأ على الجانب المعرفي من الاتجاه لديهم لم يؤد إلى أن تكون الاستجابة متفقة مع ذلك التغير.

إن موقف أولئك الأفراد الذين يمارسون أسلوب الحياة الحضرية هو دليل واضح عن الجوانب النفسية لنسق القرية. ويوضح مدى تأثير مشاعر العداء والكراهية ومحاولات تأكيد الذات في التنمية كمعوقات أساسية. فالجهد الذي استهلكته هذه المشاعر وذلك الصراع والوقت الذي مر كانا كفيلين بأن يحققان الكثير من أهداف التنمية لو لم يكن لنسق القرية وغيره من الأنساق الاجتماعية جوانب نفسية تعمل في الاتجاه المضاد لما هو مرغوب فيه من التنمية.

وفي قرى الوادي الجديد، وقف سكان القرى الأصلية نفس هذا الموقف تجاه الجماعات الغربية الوافدة إلى قراهم. فعلى الرغم من اختلاف البناء الاجتماعي للقرية في الوادي الجديد من بعض الوجوه عن بناء القرية النوبية، فقد لعبت العلاقات القروية القائمة بين أعضاء البدة الواحدة نفس ذلك الدور الذي لعبته في النوبة تجاه الجماعات الغربية في محاولاتهم للمشاركة في النشاط السياسي. والأمر الذي يثير الانتباه أن النتيجة كانت مماثلة تماماً حيث سمحت البدنات المسيطرة لتلك الجماعات بالمشاركة ولكن في إطار السلطة التقليدية.

- ٤ -

ومن المحتمل أن تؤدي بعض الظروف الجديدة التي تفرضها التنمية إلى تكوين اتجاهات اجتماعية جديدة، وأن يطرأ بعض التغير على بعض الاتجاهات العامة السائدة وأن يكون لهذه الاتجاهات وهذا التغير أثر إيجابي في التنمية. ولا بد وأن تركز هذه الاتجاهات، كما يحدث أن يتم هذا التغير، على عناصر من البناء الاجتماعي. فمن المعروف أن سكان المجتمعات المحلية يعملون على نظمهم الاجتماعية في عملية التكيف الاجتماعي والثقافي مع الظروف الجديدة الطارئة التي يمدون أنفسهم فيها. ومن الطبيعي أن يحدث ذلك ما دامت تلك النظم الاجتماعية هي الوسائل التي يستندون إليها في الأصل في التكيف مع حياتهم التي فرضتها عليهم بيئتهم التي اعتادوا عليها.

ففي قرية عينية النوبية فوجيء السكان بفقدان قريتهم لمركزها كعاصمة إقليمية لبلاد النوبة في المنطقة الأصلية قبل تنفيذ مشروع التهجير. إذ اختيرت مدينة نصر عاصمة لها في

الإقليم الجديد. ويعني ذلك تغير جذري للبناء الخارجي لمجتمع عنيفة مما سوف يترتب عليه نتائج كثيرة بالنسبة لوضعها السياسي والاقتصادي وكل ما يرتبط بها من نشاط باعتبارها عاصمة إقليمية. فكان من نتيجة هذه الخسارة أن شعر السكان بالمرارة والضييق. ولكن على الرغم من ذلك لم تؤد إلى أي نوع من الإحباط. بل رأوا أنه يمكن أن يعاد إليها مركزها بين القرى جميعها الذي افتقدته. ويتم ذلك عن طريق اتخاذ القرية غط المركز (أي المدينة الصغيرة). فنكون مركزاً لمجموعة القرى المجاورة في المنطقة، وبالتالي يمكن أن تكون مركزاً لبعض النشاط الرئيسي الذي يكون محوره العاصمة الإقليمية عادة. وقد ترتب على هذا الاعتقاد أن لجأت الجماعات والقبائل إلى كل الوسائل التي تدعم التقارب الشديد فيما بينها وحل المشكلات التي تواجهها والتي ظهرت نتيجة لمشروعات التنمية والتهجير والتي تثير مشاعر العداوة والكراهية والنفور. ولم يتوقف الأمر عند هذا الحد. فقد نتج عن ذلك أن تقاربت العلاقات بين القبائل والجماعات التي كانت علاقاتها البنائية تتميز بالتباعد الشديد.

وهكذا كان التضامن والتعاون والتماسك يدفع السكان كجماعة تعتمد على جهودها الذاتية لتأكيد ذاتيتهم والمحافظة عليها عن طريق بعض المشروعات والنشاط الذي اعتقدوا أنه سوف يعيد مركز مجتمعهم. وبالفعل بدأوا في تنفيذ ما اتفقوا عليه. واستطاعوا أن يدركوا الإمكانيات الاقتصادية المتوفرة في إقليم مجتمعهم، في الوقت الذي لم يدرك سكان القرى المجاورة ذلك. فمن المعروف أن الإدراك انتقائي الاختيار. فكانت تلك الإمكانيات دافعاً لهم لبذل الكثير من الجهد الذي يساعدهم على التوصل إلى الوسائل التي تمكنهم من استغلالها. ولم يحدث ذلك كله إلا نتيجة لتغير الكثير من القيم القروية والمعتقدات التي ترتبط بها والتي تفرضها القرابة. فظهرت اتجاهات جديدة عامة صارت تضبط انفعالاتهم وسلوكهم لكي يمكنهم من المحافظة على ذاتيتهم وتأكيدا باعتبارهم وحدة مجتمعية لا مجموعة من الجماعات والقبائل التي يسود كل منها التحيز للجماعة أو القبيلة.

وقد حدث ما هو على النقيض من ذلك تماماً في بعض القرى النوبية. فقد كان نمط الأفراد لجماعات وقبائل معينة غير التي يتنمون إليها والتحيز الشديد لجماعاتهم والعمل على المحافظة على كل منها كوحدة هما اللذان يميزان سلوك سكان الكثير من القرى التي رأى مشروع تخطيط القرى والإسكان تجميع عدد قليل من القرى في مكان واحد. فقد رفض سكان هذه القرى الاندماج في وحدة مجتمعية واحدة. ووصل الأمر إلى الحد الذي تصارعت فيه القبائل لكي تتخلص من هذا الاندماج. ومن ثم تحتفظ بكيانها. وكان من السهل على الزائر أن يلاحظ التباعد في العلاقات بين سكان كل قرية ونفوذهم وعداءهم لبعضهم البعض وضعف التفاعل بينهم. إذ أن المكان يعكس التكتل السكاني لسكان كل قرية في أحد أجزائه وقلة التنقل بينها. والابتعاد عن مركز التجمع (النادي) الذي أنشئ في وسطه لكي يمارس فيه سكان القرى جميعاً

نشاطهم الاجتماعي ، وتفضيل تجمع سكان كل قرية في المركز (المضيضة) الذي أنشؤوه داخل حدود الإقليم الذي اعتبروه مكاناً خاصاً لقريتهم .

إن الأمر الذي يجلد الإشارة إليه هو أن بعض هذه التجمعات القروية الجديدة تقع بالقرب من المدن والطرق الرئيسية التي تسهل الانتقال فضلاً عن فرص كثيرة للعمل والاستثمار ومع ذلك أدت طبيعة العلاقات بين الجماعات والقبائل وحرصهم على المحافظة على ذاتيتهم إلى عدم إدراك هذه الظروف الجديدة والإمكانات التي من المحتمل أنها سوف تسرع في تنمية مجتمعاتهم المحلية لو أنهم استغلوها واتجهوا إلى الهيئات الحكومية لمساعدتهم . في ذلك بدلا من النفور منها وعدم الثقة فيها وتجنبها لاتجاههم العدائي لمشروع التهجير .



من الواضح أن الأمثلة التي يعتمد عليها البحث هي براهين تكشف عن مدى تأثير طبيعة العلاقات الاجتماعية، وبخاصة العلاقات القرابية، وما تتضمنه من اتجاهات في التنمية . وفي الواقع، إن التعرف بقدر الإمكان (وهو ما توفره الدراسات الاجتماعية والأنثروبولوجية) على الصواميل التي يتنبأ المخططون بأنها سوف تعمل في الاتجاه المضاد لأهداف التنمية أكثر أهمية وفائدة . إذ أنه يمكن بسهولة في هذه الحالة أن توضع في الاعتبار عند وضع الخطط ما يترتب عليه تفاديا إلى حد كبير . في حين لا تتطلب العوامل الإيجابية مثل هذا الاهتمام حيث أنه من السهل أن يستغلها منفذو مشروعات التنمية لصالح أهدافها أثناء عملهم سواء كانت الخطط قد وضعتها في الاعتبار أو لم تضعها . فإن أثرها في التنمية إيجابياً في الحالتين وإن كان في الحالة الأولى أكثر فاعلية ودفعاً نحو الإسراع في تنفيذ المشروعات كما رسمتها الخطط .

وإذا كانت الأمثلة السابقة تكشف عن التعصب والتحيز والشعور بالإغتراب وتأكيد الذات، والشعور بالعداء والكراهية والنفور، فإن هذه الجوانب النفسية للعلاقات الاجتماعية في الأبنية الاجتماعية التقليدية التي تركز على القرابة في المحل الأول ليست هي الجوانب الوحيدة، وإنما هناك بلا شك جوانب أخرى لها هي الأخرى آثارها السلبية في التنمية . فمن المعروف أن الشخص في مثل هذه المجتمعات القبلية لا يتمتع بكيان مستقل عن الجماعة القرابية التي ينتمي إليها، وأنه يستمد مكانته الاجتماعية باعتباره عضواً فيها وليس باعتباره شخصاً له إمكاناته الفردية الخاصة به وذاتية المفردة، وأنه ينشغل طوال الوقت بمشاكل جماعته ويعمل جاهداً في المشاركة في حلها دون اعتبار لمصلحته وأهدافه الخاصة، وأنه يتكأ على جماعته في توفير مختلف حاجاته وتحقيق ذاتية داخل المجتمع المحلي باعتباره عضواً فيها . وهذا كله يؤدي إلى إضعاف القدرة على الابتكار والقدرة على التفكير المستقل، والقضاء على الطموح، والضعف الشديد للنضج وإصاقته .

وأخيراً، فإذا كان كل ما سبق يشير إلى مدى الجهد والوقت اللذين تتطلبهما التنمية بحيث

يحيان بصعوبتها وخاصة إذا وضع في الاعتبار كل العوامل السلبية الأخرى الأيكولوجية والاجتماعية والثقافية والاقتصادية، فالأمر الذي لا شك فيه أنه يمكن أن تضادى عملية التنمية كل هذه المعوقات إذا استندت إلى معرفة دقيقة باتجاهات أفراد المجتمع، فضلاً عن إمكانية استغلال الاتجاهات الإيجابية. ويمكن القول أن أفضل وسيلة للتعرف على الاتجاهات الاجتماعية وتغييرها في عملية التنمية هو الدراسات الأنثروبولوجية.

الهوامش

(1) Hunter, D.E., & Whitten, P. (eds.), *Encyclopedia of Anthropology*, Harper & Row, Publishers, N.Y.

1976, pp. 76-77

ويعرف الاتجاه الذي يتم بالكشف عن الفئات المعرفية لدى أفراد مجتمع ما المحددة للإدراك وبالتالي للسلوك بالاتجاه المعرفي في تفسير الثقافة Cognitive approach أو بالأنثروبولوجيا المعرفية Cognitive anthropology أو

Ibid., أو Ethnoscience أو الأنثروغرافيا الجديدة New ethnography للمزيد من التفاصيل عن هذا الاتجاه أنظر Ibid., pp. 286-287, p. 151.; Wallace, A.C., «Cognitive Theory», in, David L. Sills (ed.), I.E.S.S., Vol. 2, Macmillan and Free Press, N.Y., 1968, pp. 536-540; Tylor, S. (ed.) *Cognitive Anthropology*, Holt, Winston, N.Y., 1969; Sturtevant, W.C., «Studies in Ethnoscience», in, A.A., Vol. 66 No.3 Part 2, 1964; Frake, C.O., «Notes on queries in Ethnography », in A.A., Vol. 66, No.3, Part 2, 1964.

(٢) يعتمد البحث على دراستين: الأولى وهي: السيد أحمد حامد، التوبة الجديدة: دراسة في الأنثروبولوجيا الاجتماعية، الهيئة العامة للكتاب، الاسكندرية، ١٩٧٣. والثانية: وهي، علي حسن حسين، الواحات الخارجة: دراسة في التنمية والتغير في المجتمعات المستحقة، الهيئة العامة للكتاب، الاسكندرية، ١٩٧٥.

(٣) للتعرف على مفهوم البناء الاجتماعي أنظر: أحمد أبو زيد، البناء الاجتماعي: مدخل لدراسة المجتمع، الجزء الأول، المفاهيم، دار الكتاب العربي للطباعة والنشر الاسكندرية ١٩٦٥.

(٤) المرجع السابق، ص ١٣٠.

(٥) Nadcl, S.F., *The Foundations of Social Anthropology* Cohen & West, London, 1951.

(٦) سعد جلال، علم النفس الاجتماعي، منشورات الجامعة الليبية، كلية الآداب ١٩٧٢.

(٧) Rokeah, H., *The Nature of Attitudes*, in, I.E.S.S. 74 Vol. 1, pp. 450.

Lambart, W.W. & Lambart, W.E., *Social Psychology*, Prentice-Hall, INC., N.J. 1973, pp. 72-73.

Rokeah, H., op.cit., pp. 449 (A)

(٩) أحمد أبو زيد، المرجع السابق، ص ٢٣٧ - ٢٣٩.

(١٠) Meynand, J., «Introduction», in, *Social Change and Economic development*, Unesco, 1963, p. 12

يقصد ببناء الشخصية الأسامي ملامح وخصائص الشخصية التي توجد لدى غالبية أفراد المجتمع الواحد نتيجة للتجارب التي مروا بها منذ الطفولة المبكرة. أبو زيد، مرجع سابق، ص ٢٤١

(١١) Lambert, W.W. & Lambert, W.E., op.cit., pp. 90-96.

(١٢) أنظر في ذلك:

Smith, M.B., *Attitude Change*, in, I.E.S.S., Vol. 2, pp. 458-467.

(١٣) تقع القرى الثوبية في الشرق من مدينة كوم أمبو وفي الشمال الشرقي من مدينة أسوان جنوب مصر.

وقد هجر النوبيون من قراهم الأصلية التي تقع إلى الجنوب من مدينة أسوان وحتى الحدود المصرية السودانية

إلى هذه القرى بسبب بناء السد العالمي مما ترتب عليه غرق القرى النوبة.
ويقع مجتمع الوادي الجديد في الغرب من وادي النيل جنوباً وهو ما كان يعرف، ولا يزال، بالواحات الخارجية والداخلية.

(١٤) يجب أن يلاحظ أن المجتمع النوبي يتألف من ثلاث جماعات كبرى هي الكنوز والعرب والقادية. وتقيم كل جماعة في عدة قرى في إقليم معين خاص بها. وتختلف أصول هذه الجماعات. ولكل منها لغة يتحدث بها أفرادها مختلفة عن اللغة الأخرى، وإن كانت الجماعات الثلاث تعرف اللغة العربية. وعلى الرغم من كل ذلك فالقرية في كل إقليم من الأقاليم الثلاثة متماثلة في بنائها الاجتماعي. وعلى ذلك فعندما أتكلم عن القرية النوبة، فإني أعني قرى الجماعات الثلاث.

Smith, A., *The Concept of Change: A Critique of the Functionalist Theory of Social Change*, Routledge (١٥)
& Kegan Paul, London and Boston, 1973. p.18.

المراجع

- ١) أحمد أبوزيد: البناء الاجتماعي: مدخل لدراسة المجتمع الجزء الأول، المفاهيم، دار الكاتب العربي للطباعة والنشر، الاسكندرية ١٩٦٥.
- ٢) أحمد أبوزيد، البناء الاجتماعي: مدخل لدراسة المجتمع الانساق، الهيئة المصرية العامة للكتاب، الاسكندرية.
- ٣) السيد أحمد حامد: النوبة الجديدة: دراسة في الأنثروبولوجيا الاجتماعية، الهيئة المصرية العامة للكتاب، الاسكندرية، ١٩٧٣.
- ٤) «النواحي الاجتماعية والثقافية للبيئة وأثرها في التنمية، في، مرجع في العلوم البيئية للتعليم العالي، المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم، القاهرة، ١٩٧٥.
- ٥) عليه حسن حسين: الواحات الخارجية: دراسة في التنمية والتفسير في المجتمعات المستحدثة، الهيئة المصرية العامة للكتاب، الاسكندرية، ١٩٧٥.
- ٦) عليه حسن حسين، التنمية: نظرياً وتطبيقياً، الهيئة المصرية العامة للكتاب، الاسكندرية، ١٩٧٧.
- ٧) محمد سعيد فرح: البناء الاجتماعي والشخصية، الهيئة المصرية العامة للكتاب، الاسكندرية، ١٩٨٠.
- 8) Chodak, S., *Societal Development*, O.U.P., N.Y., 1973.
- 9) Foster, G., *Traditional Cultural and the Impact of Technological Change*, U. of California, N.Y. 1965.
- 10) Hunter, D.E. S Whitten, P. (eds.), *Encyclopedia of Anthropology*, Harper & Row, Publishers, N.Y., 1976.

- 11) Hunter, D. E., S. Whitten, P. (eds), **The Study of Anthropology**, Harper & Row Publishers, N.Y., 1976.
- 12) Lambert, W.W. & Lambert, W.E., **Social Psychology**, Printice -Hall, INC., N.J., 1973.
- 13) Mynaud, J., (ed.), **Social Change and Economic development**, Unesco, 1963.
- 14) Mair, L., **New Nations**, Weidenfled and Nicoison, London, 1963.
- 15) Nadel, S.F., **The Foundations of Social Anthropology**, Cohen & West, London, 1951.
 - **International Encyclopedia of Social Sciences**, (I.E.S.S.)
 - **American Anthropologist** (A.A.)

الجَوَانِبُ السُّلُوكِيَّةُ لِلْمَوَازِنَاتِ التَّخْطِيطِيَّةِ

عَلِيٌّ مَحْمُودُ عَبْدِ الرَّحِيمِ

قسم المحاسبة / جامعة الكويت

مقدمة :

يهدف هذا البحث إلى دراسة الجوانب السلوكية للموازنات التخطيطية كنموذج للرقابة الإدارية .

أثبت عدد من الباحثين أن استخدام بيانات الموازنات في التطبيق العلمي أقل بكثير من المتوقع ، فقد أثبتت الدراسات الميدانية رغم قلتها أن كثيراً من البيانات المحاسبية لا يستخدم في التطبيق العملي وإن القليل الذي يستخدم من البيانات يرجع إلى درجة تعلم المدير وتدريبه أو إلى متابعة الإدارة العليا في الأساس .

«The evidence suggests that the percentage of Managers using the budgetary information is low since out of the sixty managers studied, only twenty eight use the information.

Moreover, only six managers use the information in accordance with the theoretical model of use (nearly 10% a very low percentage indeed)»^(١)

وقد أكدت دراسات Dew & Gee^(٢) هذا الاتجاه إذ وجدوا أن كثيراً من أفراد الإدارة الوسطى لا يستخدمون بيانات نظام المحاسبة الإدارية أو يستخدمون قليلاً منها :

Dew & Gee discovered that many middle managers made little or no use of the management accounting information provided to them.

ويضيف Gee^(٣) في دراسته أن نصف بنود البيانات الرقابية التي تقدم لأفراد الإدارة الوسطى لا تستخدم بأي شكل .

«It is found that almost half of the items of control information received by middle managers are not used to any extent by them».

ويؤكد Caplan⁽⁴⁾ أن فاعلية المحاسبة الإدارية يمكن أن تزداد عن طريق الاهتمام بالنواحي السلوكية .

«A growing body of research evidence indicates that the contribution of management accounting to the efficient and effective operation of business organisation could be increased through attention to behavioral considerations».

ويؤكد Anthony⁽⁵⁾ أن الوظيفة الرئيسية لنظام الرقابة الإدارية هي في تحفيز المديرين ودفعهم لاتخاذ قرارات إدارية في صالح المشروع .

«The central function of the management control system is to motivate operating managers to take decisions which are consistent with the overall objectives of the organisation, and that the management accounting system makes an important contribution to this process».

ويضيف Kazandijis⁽⁶⁾ أن الوظيفة الرئيسية للمحاسبة هو التأثير على قرارات المديرين وسلوكهم .

«It is now widely recognised that the principal purpose of Accounting is to influence action i.e. the behaviour of others».

ويضيف Caplan⁽⁷⁾ أن للموازنات أثراً بالغاً على سلوك المديرين ويجب على المحاسب الإداري أخذ ذلك في الحسبان .

«Budgets are powerful behavioral tools and it is unlikely that consistently desirable results can be obtained from their use unless the accountants involved in the process are aware of the behavioral implications of their work».

ويؤكد Hopwood⁽⁸⁾ على دراسة النواحي السلوكية لنظم الرقابة المحاسبية بقوله :

«Systematic study of the organisational aspects of accounting control is a relatively recent phenomenon. However, it is now recognised that the successful design, implementation, and operation of an accounting information system requires a consideration of the way in which people will respond to it. Further, it is becoming evident that the operation of the accounting systems and the use of accounting information is an organisational process worth of study in its own right».

وقد أدت هذه الدراسات إلى التركيز على دراسة المدير نفسه كحالة عملية مما أدى إلى تركيز الدراسة على النواحي السلوكية للمدير لمعرفة لماذا يستخدم بعض البيانات ولا يستخدم البيانات الأخرى أي لماذا يسلك المدير إتجاهاً معيناً ويترك إتجاهاً آخر .

نظرية التحفيز :

وتحاول نظرية الدوافع والتحفيز أن تشرح لماذا يسلك المدير اتجاهها معيناً ويرفض اتجاهها الآخر.

ويحتاج اتخاذ اتجاه معين إلى الرغبة والقدرة كما يذكر Caplan^(٩) وتهتم نظرية التحفيز بالعنصر الأول أي الرغبة في أداء العمل.

«The performance of a particular act requires both desire and ability. Motivation refers to the first of these two requirements and involves the needs, desires and goals which represent major determinants of behaviour».

ويتضح من دراسة Caplan أن سلوك الأفراد يتبع من محاولتهم لتحقيق أهداف معينة واحتياجات معينة وإن علاقة الاحتياجات والأهداف بالقرارات التي يتخذها المدير علاقة مركبة ومتغيرة.

مدرج Maslow :

وقد أعد Maslow^(١٠) وهو من الرواد الأوائل في هذا المجال نموذجاً للدوافع والتحفيز Motivation Model يعتمد على خمسة مستويات متدرجة من الاحتياجات ويتمثل في الاحتياجات المادية، والأمان، والارتباط والانتماء، والاحترام الذاتي للفرد وتقدير الآخرين له، وتحقيق الذات Self Actualization.

ويبدأ مدرج Maslow بالاحتياجات المادية وينتهي في القمة بتحقيق الذات. وعندما يشبع الفرد الاحتياجات المادية ينتقل إلى مستوى أعلى وهكذا.

ويعني هذا أنه بمجرد إشباع حاجة معينة فهي لا تحفز الفرد وإن الاحتياجات التي تحفز الفرد هي الاحتياجات التي لم تتحقق بعد. ولهذا السبب فإن كثيراً من علماء النفس الاجتماعي يرون أن الحوافز المادية وحدها لا تمثل حافزاً كافياً لكثير من المديرين الذين يحصلون على رواتب ومكافآت مالية مجزية وأنه من الأفضل في مثل هذه الحالات التركيز على السياسات الإدارية التي تشبع الحاجات ذات المستوى الأعلى في مدرج Maslow كالاحترام والتقدير الذاتي واحترام وتقدير الآخرين وتحقيق الذات.

دراسة Herzberg :

وقد قام Herzberg^(١١) بدراسة ميدانية وأثبت أن هناك دوافع حقيقية Motivators تؤدي .

إلى الشعور بالرضا الوظيفي حيث أنها تدفع إلى مستوى أعلى من الأداء والكفاية مثل الإنجاز، والإعتراف، والعمل ذاته والمسؤولية والتقدم.

كما أن هناك عوامل وقائية تؤدي إلى عدم الشعور بالرضا الوظيفي ولكنها وحدها لا تؤدي إلى مستوى أعلى من الأداء والكفاية ومن هذه العوامل الوقائية Hygiene factors ما يلي :

سياسات المشروع، وظروف العمل، والرواتب، ومركز الفرد وحالته الوظيفية Status، والأمان الوظيفي، والإشراف Supervision.

وغياب العوامل الوقائية يؤثر تأثيراً سلبياً على الأداء ولكن وجود هذه العوامل لن يؤدي بالضرورة إلى مستوى أعلى من الأداء والكفاية.

«Effective motivation results from motivators which give the individual a sense of personal accomplishment through the challenge of the job itself».

والأساس في نظرية Herzberg هو إعطاء الموظف عمل فيه قدر من التحدي والمسؤولية. وكلما احتوى العمل على قدر أكبر من التحدي والمسؤولية كلما كان ذلك دافعاً للإنجاز العمل بمستوى أعلى من الأداء والكفاية. وإن غياب التحدي والمسؤولية يمثل أداة تخفيف سالبة تؤدي إلى مستويات أقل من الأداء.

دراسة McClelland:

وتمثل بحوث McClelland^(١٧) مساهمة حقيقية لنظرية الدوافع والتحفيز أثبت فيها ارتباط دافع الإنجاز بالرغبة في التحدي والتجديد والابتكار.

«The desire to be challenged and to be innovative».

وقد صمم مقياساً نفسياً لقياس دافع الإنجاز للأفراد. وطبقاً لهذا المقياس استطاع أن يقسم الأفراد إلى أفراد ذو درجة عالية من الإنجاز وأفراد ذو درجة منخفضة من الإنجاز.

وقد أكد البحث أن الأفراد ذو الدرجة العالية من الإنجاز أقل إهتماماً بالحوافز المادية من الأفراد ذو الدرجة المنخفضة من الإنجاز. وقد اكتشف الباحث أن دافع الإنجاز يختلف بين الأفراد طبقاً لاختلاف شخصياتهم وخلفياتهم الحضارية، وأن الأفراد ذو الدرجة العالية من الإنجاز يمثلون المديرين الأكثر نجاحاً.

وقد أوضحت دراسات McClelland إن مستوى الأهداف لا يجب أن يكون منخفضاً سهل التحقيق بحيث لا يمثل تحدياً للمدير ومن الناحية الأخرى فلا يجب أن تكون الأهداف صعبة التحقيق بحيث تؤدي إلى زيادة احتمالات الفشل في تحقيق الهدف.

وعلى ذلك فالمدبر ذو الدرجة العالية من الإنجاز سيحاول أن يبحث عن أهداف متوسطة ممكنة التحقيق فلا هي سهلة التحقيق بحيث تفقد جانب التحدي ولا هي صعبة التحقيق بحيث تؤدي إلى الفشل .

وعلى ذلك فإن McClelland يدعو إلى ضرورة تصميم نظام المحاسبة الإدارية لتحفيز أداء المديرين ذو الدرجة العالية من الإنجاز .

نظرية التوقع :

وتوضح نظرية التوقع^(١٣) Expectancy theory أن سلوك الفرد في المنظمة يعتمد على ثلاثة عوامل مترابطة هي :

وجود علاقة بين الجهد والأداء .

Effort - performance Expectancy

- وجود علاقة توقع بين الأداء والعائد .

Performance - outcome Expectancy

- القيمة المرتبطة بأداء العمل وإنجازه والمكافآت الناتجة عن الأداء .

وعلى هذا فصعوبة الأهداف التي تحتويها الموازنة التخطيطية تؤثر على درجة التوقع الخاصة بمدى تحقيق الجهد للهدف فكلما كانت الأهداف صعبة أو مستحيلة التحقيق كلما أدى ذلك إلى عدم التحفيز أو كان ذلك بمثابة حافز سلبي وإن كمية التحفيز تعتمد على المنافع الشخصية المتوقعة وكلما ارتفعت التوقعات الخاصة بتلك المنافع كلما ازداد الجهد المبذول وارتفع بالتالي مستوى الأداء وذلك من خلال إشباع احتياجات المديرين المسؤولين عن تنفيذ الموازنة .

وحيث أن الوظيفة الأساسية للمحاسبة الإدارية هي تحفيز المديرين المسؤولين لاتخاذ القرارات الإدارية التي تحقق أهداف المشروع لذلك يدعو^(١٤) Anthony إلى موازنة أهداف الفرد مع أهداف المشروع .

«A crucial factor in motivating and controlling the performance of the individuals within the organisation is the ability to encourage goal congruence, i.e. to create situations in which each individual in attempting to satisfy his own needs, will be making the greatest possible contribution to the accomplishment of the goals of the organisation».

فتصميم نظم الرقابة لمواءمة أهداف الفرد مع أهداف المشروع وذلك بتحفيز المديرين

المسؤولين على تحقيق أهداف المشروع من خلال تحقيق أهدافهم الشخصية تمثل عاملاً أساسياً لنجاح هذه النظم في التطبيق العملي.

ولموامة أهداف الفرد مع أهداف المشروع يتطلب ذلك إتخاذ حاجات الأفراد في الحسبان وهذا بدوره يتطلب حوافز معنوية بجانب الحوافز المادية والتي تساعد المديرين في المشروع على اكتساب الاحترام الذاتي واحترام الآخرين وتحقيق الذات أي تحقيق الجزء العلوي من مدرج Maslow.

ويؤيد^(١٥) Caplan ذلك الاتجاه :

«Money is important, but beyond a certain point it is likely that concentrating on organisation policies and practices which contribute to self-respect and self-actualization such as job enrichment, management by self-control, and participative leadership may provide better motivation for individuals who are already well compensated».

والدروس المستفادة من دراسة السلوكيات عند تصميم نظم الرقابة هي :

- عدم تجاهل احتياجات المديرين المسؤولين عن تنفيذ الموازنة .
- عدم التركيز على الحوافز المادية بل يجب أن يكون هناك توازن بين الحوافز المادية والمعنوية .
- تصميم النظام بشكل يؤدي إلى موامة أهداف المديرين الشخصية مع أهداف المشروع .
- استشارة المديرين المسؤولين عن تنفيذ الموازنة في مراحل تصميم النظام المختلفة .

ويتج من تجاهل نظام الرقابة لهذه النواحي السلوكية تجاهل المديرين المسؤولين عن تنفيذ الموازنة لهذا النظام وعدم استخدامه وذلك مهما بلغت درجة تطور هذا النظام من الناحية المحاسبية الفنية .

ويدعو هذا بدوره إلى بذل الكثير من الجهد في اختيار المحاسب الإداري بحيث يكون ناجحاً في توصيل المعلومات للمديرين وناجحاً أيضاً في معرفة وجهة نظر المديرين ومدى قابليته في التكيف مع احتياجات المديرين ومدى قدرته على مساعدة المديرين في فهم البيانات المحاسبية وعرضها بطريقة سهلة مبسطة وقدرته على تدريب المديرين على استخدام البيانات بل وقدرته على تطوير نظام الرقابة بما يخدم احتياجات المديرين مما يؤدي إلى نجاحه كمحاسب إداري ونجاح نظام الرقابة في التطبيق العملي .

وهذا بالتالي يضع عبئاً جديداً على الجامعات في تطوير برامج المحاسبة لتشمل دراسة السلوكيات وعلم النفس الاجتماعي إذ أن هذا يمثل جانباً هاماً في إعداد المحاسب الإداري .

ويدعو^(١٦) Caplan المحاسبين إلى دراسة طموحات مستخدمي البيانات :

«Since both management accounting and financial accounting are user-oriented,

accountants cannot avoid the necessity of learning more about the perceptions of the users, and the influence those perceptions may have on behaviour».

ويجب أن يكون المحاسب الإداري على علم مستمر بالدوافع والحوافز التي ينتجها نظام الرقابة وأثر ذلك على موازنة أهداف الفرد مع أهداف المشروع وعلى مستويات طموح الأفراد المسؤولين عن تنفيذ الموازنة وهل يحفز النظام الأفراد ذو المستوى العالي من الإنجاز أم يمثل النظام عائقاً في طريق تحفيز الأفراد نحو الابتكار والتجديد وتحقيق مستويات أعلى من الأداء أي أنه من مسؤوليات المحاسب الإداري دراسة أثر نظام الرقابة على دوافع وتحفيز وطموحات المديرين المسؤولين عن تنفيذ الموازنة .

واقعية الأهداف والمعايير:

وهناك جوانب أخرى تهتم المحاسب الإداري في نظرية الدوافع والتحفيز فقد نادت الدراسات الميدانية التي أجريت في الستينات بضرورة أن تكون الأهداف والمعايير واقعية وممكنة التحقيق Practical; attainable .

وقد نادت هذه الدراسات أيضاً بضرورة اعتقاد المديرين المسؤولين عن تنفيذ الموازنة بأنها أهداف ممكنة التحقيق وأن يقبلوا بذلك، إذ أن اعتقادهم بأن الأهداف والمعايير غير ممكنة التحقيق وعدم قبولهم لها سيؤدي إلى عدم استخدام بيانات الموازنة .

وقد أكدت الدراسات السلوكية لنظرية التوقع هذا الاتجاه فقد أكدت النظرية أن سلوك الفرد في المنظمة يعتمد على وجود علاقة توقع بين الجهد والأداء من ناحية وعلاقة توقع بين الأداء والعائد من ناحية ثانية والقيمة المرتبطة بأداء العمل والمكافآت الناتجة عن هذا الأداء من ناحية ثالثة .

وتؤكد النظرية أن الأفراد ينشؤون علاقة توقع داخلية لأدائهم . ويسمى علماء النفس هذه التوقعات بمستويات الطموح Aspiration levels وقد أكدت نتائج الدراسات في هذا الشأن أن الفشل المتكرر لتحقيق هدف معين يؤدي إلى أن يخفض هذا الفرد من توقعاته مما يؤثر سلبياً على أداء الفرد في الحاضر والمستقبل . وعلى العكس من ذلك فالأفراد الذين حققوا نجاحاً في تحقيق الأهداف الممكنة في الماضي يضعون أهدافاً أعلى للمستقبل وتكون مستويات طموحهم وتوقعاتهم أعلى بالنسبة للمستقبل مما يعطيهم دافعاً أقوى لتحقيق مستويات أعلى من الأداء .

وتؤكد هذه الدراسات النتائج التالية بالنسبة لمرحلة التخطيط ووضع الأهداف :

١ - إن النجاح المستمر لإنجاز أهداف سهلة التحقيق يؤثر تأثيراً سلبياً على دوافع الأفراد وتحفيزهم .

٢ - إن الفشل المستمر لإنجاز أهداف صعبة التحقيق يؤثر تأثيراً سلبياً على دوافع الأفراد وتحفيزهم .

٣ - ينحو الأفراد نحو وضع توقعات أعلى ويعملون بشكل جديّ نحو تحقيق هذه الأهداف إذا ما اشتركوا في التخطيط واستثمروا في إعداد هذه الأهداف إذ أن ذلك يشعرهم بمسؤوليتهم نحو تحقيق هذه الأهداف نتيجة لاشتراكهم في إعدادها .

ومن هذا يتضح أن الدراسات السلوكية تؤيد نتائج البحوث الميدانية الخاصة بأن تكون الأهداف والمعايير ممكنة التحقيق فلا هي سهلة التحقيق من ناحية ولا هي صعبة التحقيق من ناحية أخرى . وتضيف الدراسات السلوكية أن الأهداف يجب أن تمثل تحدياً مناسباً للأفراد المسؤولين عن تنفيذها .

ونخلص من ذلك أن أهداف الموازنة ومعاييرها يجب أن تكون واقعية وعملية وقابلة للتحقيق وبها قدر مناسب من التحدي للمسؤولين عن تنفيذها .

Practical; attainable and represent a reasonable challenge to budget participants.

والأهم من ذلك هو أن يعتقد المديرين المسؤولين عن تنفيذ الأهداف بأنها ممكنة وقابلة للتحقيق وأن يقبلوا بذلك وهذا لا يتأتى إلا عن طريق الاشتراك الجاد في إعداد الموازنة التخطيطية ووضع الأهداف والمعايير .

الاشتراك ومشكلة التحيز في إعداد تقديرات الموازنة :

وقد أكدت الدراسات الميدانية والسلوكية التي أجريت عن الاشتراك في إعداد الموازنات الرقابية أنه بالرغم من مزاياه النفسية والمعنوية إلا أنه يؤدي من ناحية أخرى إلى إعداد موازنات تحوي أهدافاً أسهل من تلك الموازنات التي يعدها المحاسب باستشارة عدد محدود من أفراد الإدارة العليا وهذا ما يسمى في الأدب المحاسبي التحيز في إعداد تقديرات الموازنة .

ففي دراسة ميدانية للموازنات في إحدى الشركات وجد Lowe & Shaw^(١٧) أن المديرين يقدمون موازنات تساعد على الاعتراف بهم . فقد قدموا تقديرات سهلة التحقيق لأرقام المبيعات مما يزيد من فرص تحقيقهم لهذه التقديرات أو تحقيق أرقام فعلية أعلى من الأرقام التقديرية مما يؤكد على أن المديرين يضعون أهدافهم الشخصية قبل أهداف المشروع .

وتؤكد دراسات Schiff & Lewin^(١٨) أن الاشتراك لا بد وأن يؤدي إلى التحيز في إعداد تقديرات الموازنة .

«Managers consciously and intentionally create and bargain for organisational slack. Managers are motivated to achieve two sets of goals - the firm's goals and their

personal goals. To maximize personal goals while achieving the goals of the firm requires a slack environment. This suggests that managers intentionally create slack».

وقد لاحظ الباحثان أن التحيز في إعداد تقديرات الموازنة سلوك عام بين المديرين وأنه يحدث في الشركات الربحية والخاسرة على السواء وكذلك في الشركات المستقرة أو النامية .

وقد قدر الباحثان أن التحيز في إعداد الموازنات قد يصل إلى ٢٥٪ من تقديرات الموازنة .

وقد أكدت الدراسات الميدانية التي قام بها الباحث نفس الاتجاه فقد وجد أن مديري المبيعات كانوا يقومون بإعداد تقديرات الموازنة بأقل مما يمكن تحقيقه بحوالي ١٠٪ وكانوا يحتفظون لأنفسهم بأهداف أعلى من الموازنة بـ ١٠٪ ويسمونهم Targets والدافع الأسامي وراء ذلك هو الظهور أمام الإدارة العليا بأنهم يحققون تقديرات الموازنة أو يحققون أرقام فعلية أعلى من أرقام الموازنة مما يدعم من مركزهم في الشركة ويؤكد على الاعتراف بهم ولكن هذا في حد ذاته يؤكد من ناحية أخرى على أن مديري المبيعات يمتنون بالموازنة ويستخدمونها ويحاولون تحقيقها ولا يتجاهلون استخدام البيانات المحاسبية .

وقد أكد الدكتور خيرى^(١٩) في بحثه أن معظم المديرين قد اعترفوا بوجود التحيز في تقديرات الموازنة بشكل أو بآخر .

«53% of the respondents admit incorporating slack into proposed budgetary figures, while 42% of the respondents were adopting other ways of protecting their budget figures such as: lobbying and arguments, the use of personal relationships, and the use of the indirect power of a third party. The powerful members are seen as not needing to protect their budgets by incorporating slack, but they are seen as being able to obtain exactly what they want by using their personal and organisational power».

ويؤكد الدكتور عبد الرحمن عليان^(٢٠) هذا الاتجاه بقوله :

«These experiments support the hypothesis that with introducing the concept of participation, bias becomes a common phenomenon in industries».

ويضيف الدكتور عليان شروط نجاح الاشتراك في إعداد الموازنات وأهمها أسلوب القيادة المستخدم وتوزيع القوى داخل المشروع :

«The success of participation in its traditional way depends significantly upon the situation itself, the style of leadership practised in the organisation and the power distribution among budgettees».

ويؤيد Mulder^(٢١) هذا الاتجاه بقوله :

«Some degree of power is an essential pre-requisite for effective participation».

ويضيف الدكتور عليان إلى ذلك :

«When participation is not supported by power, participation is not capable of having a real influence, and then the result may correspond to what Argyris called «Pseudo participation.»

وفي دراسة Lowe & Shaw^(٢٢) للسلوك الذي يؤدي إلى التحيز في إعداد تقديرات الموازنة وجدوا شرحاً لأسباب هذا السلوك فيما يلي :

«1. The reward system of the firm which gave both monetary and status rewards to those who performed well against the budget. This led to downward bias of sales forecasts so as to give a lower standard against which managers' performance would be evaluated.

2. The influence of recent company practice which had encouraged the submission of optimistic forecasts.

3. The insecurity of some managers who felt compelled to buy time by giving unrealistically high forecasts when their past performance had been evaluated as unsatisfactory by company standards.

Counter bias by the superior managers did occur but had only limited success in compensating for the original bias».

وقد استنتج أن التحيز في إعداد تقديرات الموازنة موجود في معظم الشركات .

ولكن من ناحية أخرى فالاشتراك في إعداد الموازنات يؤدي إلى آثار إيجابية بالنسبة لتحفيز المديرين ودفعهم لتحقيق الموازنة وشعورهم بالمسؤولية نحو تنفيذ هذه الموازنة ورفع روحهم المعنوية^(٢٣).

وقد اقترح Ijiri et al^(٢٤) علاجاً لمشكلة التحيز في إعداد تقديرات الموازنة وذلك عن طريق إعداد مقياس للأداء يحتوي على عاملين لقياس النتائج الفعلية ودقة إعداد التقديرات السابقة في نفس الوقت .

وقد أوضح Loeb^(٢٥) أنه يمكن تنفيذ ذلك العلاج بالنسبة لمقياس وحيد وشامل للأداء .

وقد أوضح Hopwood^(٢٦) إن إعداد مقياس وحيد وشامل للأداء لا يعالج مشكلة التحيز في إعداد تقديرات الموازنة وإن المشكلة أكثر تعقيداً من اقترح Ijiri et al^(٢٧) .

وقد اقترح Barefield^(٢٨) نموذجاً لقياس الأداء مستخدماً أسلوب المحاكاة بحيث يخضع المدير المعد للتقدير لنظام حوافز يشجعه على التحيز في إعداد تقديرات الموازنة ثم يراجع التقدير بواسطة مدير آخر يخضع لنظام حوافز يشجعه على إزالة التحيز من التقدير معتمداً في ذلك على السلاسل الزمنية للتقديرات والفعليات السابقة .

وقد أوضحت نتائج الدراسة أنه تحت شروط معينة يزداد التحيز في إعداد التقديرات مع زيادة إزالة التحيز أيضاً ولكن إزالة التحيز لا يعوض تماماً عن التحيز الأصلي في التقدير.

وبالرغم من أن هذا النموذج نموذج نظري وليس له تطبيق عملي إلا أنه يوضح أن التحيز في إعداد تقديرات الموازنة يزداد في الظروف العادية.

أي أن الدراسات الميدانية والسلوكية التي أجريت في هذا الشأن تؤيد أن الاشتراك في إعداد الموازنات يؤدي إلى التحيز في تقديرات الموازنة مما يؤدي إلى وضع أهداف وأرقام أسهل من الأهداف والأرقام الممكن تحقيقها وفي رأيي أن مهمة المحاسب والإدارة العليا أن يقللوا من هذا التحيز عن طريق الدراسات المستقلة التي يقوم بها المحاسب وذلك بإعداد سلاسل زمنية لأرقام الموازنات والأرقام الفعلية عن السنوات الماضية واتجاه هذه الأرقام في السنة موضع التقدير.

ويمكن للإدارة العليا والمحاسب التقليل من أثر هذا التحيز عن طريق المناقشات التي تتم قبل وأثناء انعقاد لجنة الموازنة.

وفي رأيي كذلك أن الإدارة العليا والمحاسب يجب أن يكونوا على استعداد لقبول درجة تحيز معقولة تختلف من شركة لأخرى وكذلك من موازنة لأخرى فقد يسمح مثلاً بنسبة أكبر في موازنة المبيعات نظراً لظروف السوق ولكن يسمح بنسبة أقل من التحيز في موازنات الانتاج والتكاليف حيث أن الظروف أكثر قابلية للرقابة منها عن المبيعات في كثير من الشركات.

ويمكن التقليل من أثر التحيز في إعداد الموازنات كذلك عن طريق تحديد حدود دنيا وعليا للرقابة فإذا كان الأداء الفعلي بين هذه الحدود يكون أداء مقبولاً ولا يجب أن تتدخل الإدارة العليا في هذه الحالة.

ووجود التحيز من ناحية أخرى يعني أن المدير جاد في تنفيذ الموازنة وأن هذا التحيز يمثل حد الأمان بالنسبة له "Safety factor" لمقابلة الأحوال الاقتصادية والمستقبلية غير المنظورة وقت إعداد التقديرات.

وفي رأيي أنه لنجاح نظام الموازنات في التطبيق العملي كنموذج للرقابة الإدارية لا بد من اشتراك المستويات الإدارية المسؤولة عن تنفيذ الموازنة في إعدادها ويجب أن يكون هذا الاشتراك جاداً ومؤثراً (ولا يجب أن يكون اشتراكاً صورياً كما يذكر Argyris) ولكن يجب من ناحية أخرى أن تراجع هذه التقديرات بواسطة المحاسب الإداري والإدارة العليا وذلك بهدف التنسيق بينها وتقليل أثر التحيز إلى أقل حد ممكن.

ولا يجب أن تقتصر مهمة المحاسب الإداري على إمداد الإدارة العليا بالبيانات بل يجب أن تمتد كذلك إلى المستويات الإدارية الدنيا بالمشروع .

إذ أن نتائج الدراسات السلوكية قد أوصت بعدم تجاهل المديرين ويجب إمدادهم بالبيانات الفعلية مقارنة بالموازنة إذ أن تجاهلهم وعدم إمدادهم بالبيانات يؤثر تأثيراً سلبياً على دوافع المديرين وتحفيزهم وروحهم المعنوية وآداءهم .

ويجب أن يصمم نظام الموازنات الرقابية بالمشروع لتشجيع وتنمية الرقابة الذاتية ولا يمكن أن يتأتى ذلك إلا في جو من الاشتراك والمديمقراطية .

ويؤيد Rittricker^(٢٩) هذا الاتجاه بقوله :

«There must be adequate involvement and participation by managers in setting up control systems in which, as far as possible, employees should have clearly defined objectives, feedback on the extent which they are achieving these objectives and a system and environment which encourages self-control and self-discipline rather than reliance on a rather crude system based on control through fear of punishment and expectation of reward. There must be a greater readiness on the part of the accountant to disseminate the information throughout the organisation».

ويوضح Caplan^(٣٠) أن البحوث والدراسات السلوكية تؤيد مبدأ الاشتراك في إعداد الموازنات حيث أنه يساعد على تحقيق الجزء العلوي من مدرج Maslow من حيث أنه يحقق الاحترام الذاتي للفرد واحترام وتقدير الآخرين له وكذلك تحقيق الذات .

«It is in the best interest of organisations to try to meet the esteem and self-actualization needs of their participants by making tasks more challenging and giving individuals a greater sense of responsibility. One approach is the use of participation».

ويعدد Caplan مزايا الاشتراك كما يلي :

«First, it helps to provide the challenge and sense of responsibility and second that it increases the probability that the goals of the budget will be internalized by the involved individuals i.e. that they will accept these goals as their own».

ويمثل الاشتراك في إعداد الموازنات تطبيقاً عملياً وناجحاً لدراسة السلوكيات وبالتالي يؤدي إلى زيادة فاعلية الموازنات في التطبيق العملي .

هذا وقد أثبتت الدراسات السلوكية وجود علاقة إيجابية بين الاشتراك في إعداد الموازنات وتحفيز المديرين في المملكة المتحدة والولايات المتحدة وكندا .

Searfoss, and Manckza⁽³¹⁾ suggested a positive relationship between participation and motivation in the U.K., U.S.A., and Canada.

فاعلية الموازنات بالكويت:

ولقد تبين من دراسة الدكتورين خيرى والطار (٣٣) عن مدى فاعلية الموازنات التقديرية كأداة للتخطيط وتقييم الأداء في المنشآت الصناعية بالكويت أن عشر شركات من بين اثنتين وعشرين شركة تم استقصاؤها لا يوجد بها نظام للميزانيات التقديرية.

ويرجع عدم استخدام نظم الميزانيات التقديرية إلى عدة أسباب أبرزها:

نقص الوعي بأهمية النظام واستخداماته وفتور اقتناع الإدارة بأهمية وجوده، بالإضافة إلى نقص الكوادر الفنية المؤهلة والمدرية التي يمكنها تنفيذ النظام، واتضح من البحث أن هناك قصورا واضحا في هيكل ومحتوى التقارير التي تعتمد على البيانات الناتجة من نظم الميزانيات التقديرية التي تعد الأداة التي تمارس بها الإدارة دورها الرقابي.

إذ أن هذه التقارير ينقصها عنصر الشمول حيث أنها لا تشمل كافة أوجه النشاط في معظم الشركات كما أن التقارير لا تعد طبقاً لتبويب فئري مناسب، ولا تحلل الانحرافات في بعض الشركات ولا تتخذ الإجراءات المصححة لتلافي أوجه القصور في الأداء.

يضاف إلى ذلك عدم إعادة النظر في تقديرات الموازنة في بعض الشركات بالرغم من حدوث كثير من التغييرات الجوهرية في التقديرات مما يقلل من فاعلية تحليل الانحرافات في تقييم الأداء.

وقد أوضحت الدراسة الميدانية أن المديرين الماليين غير راضين بشكل كامل عن فاعلية نظم الميزانيات التقديرية المطبقة في شركاتهم إذ أن ٣٧,٥٪ من الشركات تحت الدراسة ترى أن النظام محدود الفاعلية.

كما تدل نتائج الدراسة على عدم الاهتمام باستخدام البيانات المحاسبية في تقييم الأداء عموماً.

وبالنسبة لمدى الاشتراك في إعداد الموازنات:

يعتقد المدبرون التنفيذيون بالإدارة الوسطى بالشركات الصناعية الكويتية أن أدوارهم التي يقومون بها في إعداد تقديرات الميزانيات التقديرية المختلفة بصفة عامة أقل مما يجب أن يساهموا به في عملية الإعداد.

وقد اتضح من الدراسة أن هناك شعوراً قوياً بين أفراد الإدارة الوسطى بالشركات الصناعية الكويتية بأن لهم الحق في المشاركة في إعداد ووضع الميزانيات التقديرية وأن عدم قيامهم

بالمشاركة الفعلية قد يؤدي إلى تولد الشعور بعدم نيلهم حقهم المشروع في المشاركة مما قد يكون له تأثير في النهاية على الأداء والروح المعنوية .

وقد تبين من الدراسة كذلك أن بعض العوامل الخارجية مثل السوق المحلية وسياسة الدولة والبيئة تؤثر سلباً على فاعلية نظم الميزانيات التقديرية كما اتضح أن بعض العوامل الداخلية مثل درجة اقتناع الإدارة العليا بالنظام والنواحي الفنية والسلوكية لها أيضاً تأثير سلبي على فاعلية النظم .

الموازنات كنموذج للرقابة الإدارية :

تساعد الموازنات إدارة المشروع في أداء وظائف التخطيط والتنسيق والرقابة ، فهي تساعد في التخطيط والتنسيق عن طريق إعداد الخطة أما الرقابة فتتحقق عن طريق التأكد من تنفيذ الخطة .

وحيث أن الخطة تعتبر تقديراً للمستقبل فلا بد أن تحوي قدرأً من عدم الدقة ومعامل خطأه إذ لا يمكن لأي أسلوب علمي معروف حتى الآن ولا لأي من رجال الأعمال أن يقدروا تماماً ما سيحدث في المستقبل على وجه الدقة .

وعلى هذا فلا يجب أن تؤخذ الخطة على أنها نموذج جامد للرقابة ، بل يجب أن تحوي قدرأً من المرونة عن طريق معدلات السماح التي تعالج عدم دقة الموازنة من ناحية وتمثل أساساً موضوعياً لقياس الانحرافات وتحديد درجة أهميتها وبذلك تكون أساساً لتحقيق مبدأ الإدارة - بالاستثناء .

وينحصر غرض الرقابة بعد ذلك في اكتشاف الانحرافات ومراقبتها . وفي رأينا أن المشروع يكون تحت رقابة مديرية إذا ما كانت الانحرافات صغيرة في مداها Reasonable in extent وذات اتجاه محكوم Random in movement .

ولقياس صغر الانحرافات موضوعياً يمكن تطبيق معدلات السماح . أما التحكم في اتجاهات الانحرافات فينتج عنه انحرافات معوضة بالسالب والموجب بحيث تعوض بعضها البعض حتى يكون المجموع الجبري للانحرافات في نهاية فترة الموازنة قريباً من الصفر .

وتصبح الرقابة على الانحرافات بهذا المعنى تطبيقاً لمبدأ الإدارة بالاستثناء ، ولا شك أن الرقابة على الانحرافات تصبح مسؤولية الإدارة التنفيذية المسؤولة عن تنفيذ الخطة في حين أن حصر هذه الانحرافات وتقديم التقارير عنها تصبح مسؤولية المحاسب الإداري .

هذا وقد أوضحت نتائج الدراسات السلوكية أن تجاهل المديرين وعدم إمدادهم

بالبينات عن الأداء الفعلي مقارنة بالموازنة يؤثر تأثيراً سلبياً على دوافع المديرين وتحفيزهم وروحهم المعنوية وعلى أدائهم المستقبلي.

وعلى هذا فمزاياء الموازنة التخطيطية كنموذج للرقابة الإدارية لا يمكن أن تتحقق إلا إذا استخدم المديرين التنفيذيين بيانات الخطة وبيانات التقارير الدورية إذ أن وظيفة الرقابة تصبح تحقيق الخطة عن طريق منع الانحرافات من الحدوث أو التقليل من أثرها إذا حدثت.

ويتطلب التحليل المنطقي للنظرية أن يفهم المديرين المسؤولون عن التنفيذ الخطة وأهدافها فهما كاملاً بلختمهم العادية وليس بلغة المحاسب الفنية.

وأهم من ذلك هو أن يفهموا ويقدرُوا مدى الجهد الذي يجب أن يبذله كل منهم لتحقيق الخطة ولا شك أن مدى الحاجة إلى الشرح تعتمد أساساً على ظروف كل مشروع والدرجة التعليمية التي وصل إليها المديرين المختصون ولا شك أيضاً أن هذا يعتمد على قدرة المحاسب على تقدير وجهة نظر الإدارة في فهم مشاكل المشروع وعلى علاقته الشخصية بهم وعلى استعداده لشرح الموازنات والانحرافات لهم حتى يفهم المديرين أن المحاسب يقدم لهم خدمة إيجابية تساعد على حل مشاكل أقسامهم.

وهذا يلقي النظرة التقليدية للمحاسب الإداري على أنه يبحث عن أخطاء المديرين التنفيذيين ليبلغها أولاً بأول إلى الإدارة العليا للمشروع.

ولا شك أن هذه النظرة التقليدية تساعد على سوء العلاقات بين المحاسب والمديرين التنفيذيين وكذا عدم معاونتهم له أو تقبل معاونته لهم.

فيجب إذن أن يغير المحاسب من نظرة المديرين له حتى يقتنعوا بأنه يقدم لهم خدمة إيجابية لا تقل عن تلك التي يقدمها للإدارة العليا للمشروع.

ويؤيد Caplan^(٣٣) هذا المعنى بقوله :

«Management accounting systems which, reflect the attitude of 'watchdog' by criticising the actions of others and placing responsibility for failures to achieve certain desired levels of performance. Management accounting systems which reflect such an attitude are bound to be a significant source of frustration and conflict within an organisation».

وبالطبع سيزداد مدى الشرح للبيانات والتقارير عند المستويات الإدارية الدنيا إذ أن هذه المستويات عادة ما تصل إلى مراكزها نتيجة للخبرة. ويتعلق بهذه الخطوة أيضاً أن ترتبط التقارير الدورية بالخطوة ويجب أن توضح المشاكل الرئيسية والانحرافات الجوهرية ويجب أن يفهمها كل المديرين الذين يستخدمونها ويجب أن يكون مستوى الشرح مطابقاً لمستوى تعليم المديرين المختلفين.

والخطوة التالية في الرقابة هي أن يستخدم كل مدير مسؤول عن تنفيذ جزء من الخطة بيانات الخطة والتقارير الدورية ويجب هنا أن نميز بين استخدام المدير للبيانات واستخدام رئيسه المباشر لها. فيجب أن يستخدم المدير بيانات الخطة أولاً في محاولة تحقيقها ومنع الانحراف من الحدوث قبل أن يحدث أثناء حدوثه وثانياً بعد التنفيذ الفعلي بتحديد المشاكل الجوهرية وعلاجها لتجنب حدوث الانحراف في المستقبل.

أما الرؤساء المباشرين فاستخدامهم للبيانات يكون بغرض توجيه ومساعدة ومتابعة المديرين التنفيذيين لتحقيق الخطة ومساعدتهم على حل المشاكل الجوهرية في أقسامهم.

ولا شك أن استخدام المدير والرئيس المباشر لبيانات الموازنة والتقارير الدورية يعتمد على فهمها لدى وطريقة هذا الاستخدام وهذه ولا شك إحدى مسؤوليات المحاسب الإداري.

وهكذا نجد أن مسؤولية المحاسب الإداري تنحصر أساساً في تقديم وتحليل البيانات وشرح مضمونها للمديرين المسؤولين عن التنفيذ وتكون مسؤولية المديرين هي اتخاذ القرارات بناء على هذه البيانات بهدف تحقيق الخطة أما الرؤساء المباشرين فتتصرف مسؤوليتهم في تحديد المشاكل الرئيسية ومتابعة المديرين المسؤولين لاتخاذ القرارات والإجراءات العلاجية والمصححة وتجنب تكرارها في المستقبل.

ولا شك أن هذا النموذج يضيف عبئاً جديداً على المحاسب الإداري في شرح مفهوم ومضمون بيانات الخطة والتقارير الدورية للمديرين وفي سماع وتقدير اقتراحاتهم وانتقاداتهم لنظام الموازنات والتقارير الدورية.

وتوضح نتائج دراسة الدكتور خيرى^(٣٤) هذا الاتجاه بقوله :

«The evidence of the present study has shown that when management accountants try to protect their traditional powerful role within the context of a participative scheme, the conflict between staff and line will be great. In contrast, however other evidence has indicated that when management accountants assumed a different role characterised by friendship, co-operation, good communication, teaching and assistance, mutual respect and favourable attitudes towards the budgets and budgeting results».

ومن هذا يتضح أن الموازنات تؤثر تأثيراً مهماً على سلوك المديرين المسؤولين عن تنفيذها سواء في مرحلة التخطيط والإعداد أو مرحلة الرقابة وتقييم الأداء.

وقد قدم Caplan في دراسته الرائدة نموذجين للسلوك أحدهما النموذج التقليدي والآخر نموذج اتخاذ القرارات ويعتبر النموذجين امتداداً لنظريتي Y و X والتي أشار لها McGregor^(٣٥) في كتابه The Human Side of Enterprise.

النموذج التقليدي للمحاسبة الإدارية :

ويقوم النموذج التقليدي على عدة فروض مشتقة من النظريات الاقتصادية والإدارية وتلخص في أن الهدف الأساسي للمشروع هو تعظيم الربح وأنه يمكن تجزئة هذا الهدف إلى أهداف فرعية وأن الأهداف تجميعية بطبيعتها بمعنى أنه إذا كان الهدف صالح لجزء من المشروع فهو بالتالي صالح للمشروع ككل .

وإن الأفراد بطبيعتهم كسالى ويحاولون تجنب العمل كما أمكن ذلك وأنهم عادة غير أكفاء للقيام بالعمل المطلوب منهم ويمكن تحفيزهم أساساً بالمكافآت والخوافز المادية .

وإن جوهر الرقابة الإدارية يتمثل في السلطة وتكون الوظيفة الأساسية للمحاسبة الإدارية هي مساعدة الإدارة في تعظيم الربح عن طريق تجزئة الأهداف وتوزيعها على المديرين المسؤولين ويتيح النظام المحاسبي للإدارة نظام محاييد وموضوعي .

ومن دراسة هذا النموذج التقليدي يتضح أن الهدف الأساسي للمشروع هو تعظيم الربح وأن الفرد بطبيعته كسول وغير كفء ولا يجب أن يعمل ويجب تحفيزه للعمل أساساً عن طريق المكافآت والخوافز المادية .

ويعلق Caplan (٣٩) على الانتشار الواسع للنموذج التقليدي في التطبيق العملي بقوله :

«The traditional model represents a view of behaviour which is relatively common in practice and underlies much of what has been written and taught about accounting in the past».

نموذج اتخاذ القرارات :

أما النموذج الحديث وهو نموذج اتخاذ القرارات فيعتمد أساساً على نظرية اتخاذ القرارات ويقوم على عدة فروض كما يلي :

- أهداف التنظيم تمثل أهداف المجموعة الحاكمة وإن هذه الأهداف متغيرة وتتغير تبعاً لتغير أهداف المجموعة الحاكمة والتغيرات في العلاقات بين المجموعة الحاكمة والتغير في الظروف البيئية الخارجية المحيطة بالمشروع .
- لا يوجد هدف وحيد للمشروع كهدف تعظيم الربح وإن هدف بقاء واستمرار المشروع ربما يلخص أهداف المشروع وإن الأهداف غير تجميعية ويمكن أن تكون متعارضة وأن ما هو صالح لجزء من المشروع ليس بالضرورة صالحاً للمشروع ككل .
- إن سلوك الأفراد داخل المشروع سلوك متكيف ويسعى لحل المشاكل واتخاذ القرارات وإنه

يتم تحفيز الأفراد بمجموعة من العوامل النفسية والاجتماعية والاقتصادية وإن مساهمة الفرد للأداء في المشروع يعتمد على رؤيته للحد الذي يحقق أهدافه الشخصية.

- إن فاعلية وكفاءة السلوك الإنساني وتأثيره على اتخاذ القرارات يتحدد بقدرته المحدودة ووعيه المحدود بالظروف البيئية المحيطة بالمشروع ومعرفته المحدودة بالبدائل المتاحة وقدرته المنطقية المحدودة.

ونتيجة لذلك يسعى الأفراد في المشروع للوصول إلى نتائج مرضية بدلاً من النتائج المثالية.

- إن دور الإدارة الرئيسي هو اتخاذ القرارات وإن المدير يجب أن يتخذ قرارات بنفسه كما يجب أن يؤثر على الآخرين لاتخاذ قرارات في صالح المشروع.

- إن جوهر الرقابة الإدارية يتمثل في استعداد الأفراد لقبول سلطة الإدارة وإن المحاسبة الإدارية تقدم نظاماً للمعلومات يهدف إلى امداد المستويات الإدارية المختلفة بالبيانات التي تساعد على اتخاذ القرارات في مرحلي التخطيط والرقابة وتستخدم كوسية اتصال داخل المشروع.

- إن الاستخدام الفعال للموازنات في مجالي التخطيط والرقابة يتطلب تفهماً لتفاعل الموازنات على تحفيز الأفراد ومستويات طموحاتهم وتوقعاتهم.

- إن موضوعية وحياد تقارير المحاسبين الإداريين محل شك حيث أن المحاسب الإداري له سلطة كبيرة في اختيار البيانات وتقديم التقارير ويتوقع من المحاسب الإداري أن يتأثر بأهدافه الشخصية وأهداف قسمه بنفس الطريقة التي يتأثر بها المديرون الآخرون داخل المشروع

وقد اوضحت الدراسات السلوكية أن الأفراد في المشروع يعملون للعمل داخل مجموعات وقد يكون ولاهم لهذه المجموعات أكبر من ولاهم للمشروع.

ويتنقد Caplan^(٣٧) النموذج التقليدي بقوله :

"It is common practice for departments within an organisation to be in a state of competition with each other for funds, recognition, authority, and so forth. In such cases, it is not very likely that the cooperative efforts necessary to overall efficiency will be furthered by an accounting system which emphasizes and perhaps even fosters interdepartmental conflict".

هذا وقد رفضت الدراسات السلوكية الآراء الخاصة بسلوك الأفراد في النموذج التقليدي. وطبقاً للنموذج التقليدي يجب على الإدارة أن تسيطر على أداء الأفراد داخل المشروع عن طريق السلطة وإن النموذج يعتمد على الحوافز المادية لحمل الأفراد على الأداء.

أما نموذج اتخاذ القرارات فيفترض أن الإدارة يجب أن تؤثر على سلوك الأفراد وأن تحفيز الأفراد لا يتم بالخوافز المادية فقط بل يجب أخذ الحوافز المعنوية في الحسبان وخاصة العوامل النفسية والاجتماعية.

وعلى هذا فالنموذج التقليدي يؤدي إلى نتائج سلوكية غير مرغوبة من وجهة نظر المشروع حيث أنه يتجاهل احتياجات الأفراد وطموحاتهم وتحفيزهم ومستويات توقعاتهم ويدعو Caplan^(٣٨) إلى تغيير فلسفة المحاسبة الإدارية لتتضمن فروض نموذج اتخاذ القرارات:

"The entire philosophy of traditional management accounting must be broadened to incorporate the general outlook of modern organisation theory with respect to human behaviour in business organisations. This outlook concentrates on the social and psychological needs and limitations of organisation participants, as well as on the economic considerations presently emphasised by management accounting".

وقد لخص McRae^(٣٩) الانتقادات التي توجه إلى النموذج التقليدي فيما يخص الموازنات حيث أنها تتجاهل السلوك الإنساني كما يلي:

- (a) it either ignores human behaviour or utilize absolute theories of human behaviour.
- (b) it ignores the value of human assets and the changes in the psychological state of the human organisation.
- (c) it is punitive rather than supportive.
- (d) it tends to encourage a closed attitude of mind on the part of management.

ويتخذ Argyris^(٤٠) نظم الموازنات التي تبنى على أساس النموذج التقليدي بقوله:

"The core of the budgeting problem was undue pressure. This pressure was caused by the opinion of both top management and the accounting staff that the employees were inherently lazy. As a consequence the accounting system was viewed with great suspicion and distrust and there was a general feeling of hostility and conflict between line managers and accountants".

والدروس المستفادة من دراسة Argyris هو عدم الاعتماد على النموذج التقليدي في تصميم نظام الموازنات وعدم استخدام الموازنات كوسيلة للضغط على المديرين التنفيذيين المسؤولين عنها إذ أن ذلك يؤدي إلى نتائج سلوكية غير مرغوبة من وجهة نظر المشروع.

وإن اشتراك المديرين التنفيذيين المسؤولين عن الموازنة في إعدادها يقلل من أثر هذه النتائج غير المرغوبة ولكن في الحياة العملية هناك كثير من الاشتراك الصوري غير الجاد وغير الشمر. وعلى ذلك فيجب أن يشترك المديرين في إعداد الموازنة اشتراكاً جاداً وحقيقياً.

دراسة Hofstede:

وقد درس Hofstede^(٤١) اثر الموازنات على النواحي السلوكية في خمس شركات هولندية وقد خلص إلى النتائج التالية:

١ - إن نجاح نظام الموازنات يعتمد أساساً على المديرين التنفيذيين وليس على قسم الموازنات بالشركة.

٢ - يجب الاعتراف بالآثار السلوكية للموازنات على تحفيز المديرين ويجب اشتراك جميع المستويات الإدارية المسؤولة عن تنفيذها في اعداد الموازنات.

٣ - يجب أن تحتوي الموازنة على قدر كاف من التحدي حتى يمكن أن تكون أداة للتحفيز.

٤ - لا يجب أن تستخدم نفس الموازنة للتخطيط والتحفيز معاً.

٥ - يجب تحديد حدود عليا ودنيا للرقابة وإذا ما وقع الانحراف في هذه الحدود فلا يجب أن تتدخل الإدارة العليا .

٦ - إذا اعتقد المدير أن موازنته صعبة وغير ممكنة التحقيق فيجب تغيير أرقامها .

٧ - يجب إمداد جميع المستويات الإدارية وخاصة المستويات الإدارية الدنيا بالبيانات المالية .

٨ - يجب أن تستخدم الموازنات كأحد العوامل لتقييم الأداء .

وفي رأيي أن جميع هذه التوصيات مقبولة ويمكن تطبيقها في الحياة العملية فيما عدا التوصية الرابعة والتي تتطلب اعداد موازنتين مختلفتين احدهما للتخطيط والأخرى للتحفيز حيث أن ذلك يتطلب مجهوداً مضاعفاً من المحاسب الإداري والمديرين في اعدادهما إلا إذا تمّ ذلك بشكل عام وغير تفصيلي .

ويرى Hofstede إن الموازنات يجب أن ينظر لها على أنها لعبة رياضية :

“The experimental data suggests that a budget will have the optimum effect upon motivation where there is sufficient margin within the system for budget fulfilment to be seen as a sport or game. To create this game situation both a certain attitude on the part of higher management and certain technical provisions within the budget system are required, although it is the attitude of higher management to the budget system that is crucial”.

أنماط استخدام بيانات الموازنات التخطيطية في مجال تقييم الأداء :

أوضح Hopwood^(٤٢) في دراسته إن مجرد وجود البيانات لا يضمن قبولها واستخدامها

استخداماً رشيداً من قبل المستويات الإدارية المسؤولة عن تنفيذ الموازنات .

“The availability of information is in no way ensures its acceptance and appropriate use”.

ويضيف Hopwood :

“Information is interpreted in accordance with the manager's own personality, and the social beliefs, pressures, and purposes of his environment. As a consequence the final impact of the accountant's activities is often problematic, differing radically from his original intentions”.

وقد أوضح Hopwood ثلاثة أنماط مختلفة لاستخدام الإدارة العليا لبيانات الموازنات في مجال تقييم أداء الرؤوسين كما يلي :

١ - التقيد الحرفي بأرقام الموازنة التخطيطية : A Budget Constrained Style وفيه يعتمد تقييم أداء المدير على مدى تحقيقه لأرقام الموازنة في الأجل القصير.

٢ - الاستخدام الرشيد لبيانات الموازنة : A Profit Conscious Style وفيه يعتمد تقييم أداء المدير على مدى وعيه بالربحية وعلى قدرته لزيادة فاعلية أداء القسم المسؤول عنه في الأجل الطويل أي أن المدير يسترشد بأرقام الموازنة ولا يتقيد حرفياً بها عند تقييم الأداء .

٣ - الاعتماد على البيانات غير المحاسبية Non-Accounting Style وفيها يعتمد تقييم أداء المدير على بيانات أخرى غير محاسبية وتلعب البيانات المحاسبية دوراً ثانوياً وغير مؤثر .

وقد أوضح Hopwood في دراسته أن التقيد الحرفي بأرقام الموازنة يؤدي إلى مشاكل سلوكية عديدة منها تؤثر العلاقات بين المدير وأقرانه من ناحية وبين المدير ورئيسه المباشر من ناحية أخرى .

وقد أوضحت دراسة Hopwood كذلك أن كثيراً من المديرين يتجاهلون بيانات الموازنة عند تقييم أداء مرؤوسيهيم وأنه بالرغم من أن بعض المديرين قد استخدموا البيانات المحاسبية إلا أنهم استخدموها بطريقة جامدة وغير مرنة وقد قلل هذا كثيراً من فاعلية البيانات المحاسبية في التطبيق العملي .

وكان الفرض الأساسي الذي اختبره Hopwood وثابته في دراسته الميدانية بالولايات المتحدة أن المدير الذي يتعرض لاستخدام حرفي لبيانات الموازنة بواسطة رئيسه المباشر عند تقييم الأداء يقع تحت قدر أكبر من الضغوط والقلق مقارنة بالمدير الذي يتعرض لاستخدام رشيد لبيانات الموازنة طبقاً لنمط الوعي بالربحية بواسطة رئيسه المباشر عند تقييم الأداء .

وتؤدي هذه الضغوط إلى علاقات متردية مع رئيسه وأقرانه وتدفعه إلى الرغبة في تحسين التقارير المحاسبية. ولكن تحسين التقارير المحاسبية في هذه الحالة لا يتأتى عن طريق تحسين الأداء في الأجل الطويل بل يتأتى عن طريق التضحية بمصلحة المشروع في الأجل الطويل لحساب الأجل القصير واتخاذ قرارات إدارية في غير صالح المشروع لتحسين وضع المدير خلال الأجل القصير.

وفي رأينا أنه يجب على المدير أن يستخدم بيانات الموازنة استخداماً رشيدياً طبقاً لنمط الوعي بالربحية وأن تكون بيانات الموازنة أحد العوامل التي تستخدم في تقييم الأداء ولا يجب أن يتقيد المدير تقيداً حرفياً بأرقام الموازنة كما أنه من ناحية أخرى لا يجب أن يتجاهلها بل إن استخدام الموازنات يجب أن يكون كمرشد ولا يجب أن نضحي بمصلحة المشروع في الأجل الطويل من أجل تحقيق الأهداف قصيرة الأجل.

ويجب أن يكون التركيز في استخدام الأرقام في تقييم الأداء على الاتجاه وليس على انحراف فترتي معين بذاته وبذلك تتحقق أهداف المشروع في الأجل القصير دون التضحية بتحقيق الأهداف في الأجل الطويل.

وقد درس Otley^(٤٣) نظام الموازنات كنموذج لتقييم الأداء في دراسته الميدانية بانجلترا وخلص إلى:

إن الطريقة التي تستخدم بها الموازنة وليست النواحي الفنية للموازنة هي العامل الأساسي في التأثير على سلوك المديرين.

"The same formal budget system was used in radically different ways by different senior managers with considerable effects on their subordinates behaviour. In essence the budget was used by managers as a tool, a means of expressing a particular style and philosophy of management and leadership..... An authoritarian approach demanded conformity in subordinate's own management style, whereas a permissive approach encouraged diversity. Yet the style of evaluation was also affected by the external environment in which it has to operate and by the internal characteristics of sub-units being evaluated.

Finally managerial behaviour depended upon the individual manager's perceptions of how he was evaluated; perceptions which could differ considerably from the style that was intended by his superior".

ويدعو Otley إلى تشجيع الأغماط القيادية والسياسات الإدارية التي تؤدي في النهاية إلى الرقابة الذاتية self-control. ويخلص إلى أن العوامل الفنية والعوامل الاجتماعية والإنسانية تمثل عوامل أساسية متعددة لاستخدام المديرين لبيانات الموازنة ولا يجب التركيز على النواحي الفنية وإهمال النواحي السلوكية أو العكس.

"The level of technical perfection of accounting information as well as human and social factors are major determinants of managerial use of accounting information. This indicates that accounting systems cannot be viewed in technical or social isolation".

ويؤيد Lee^(٤٤) هذا الاتجاه ويضيف إليه أن الإدارة العليا تشك في أن المحاسبين عندهم النظرة الكلية الشاملة عن المشروع ككل وإنهم يركزون على نظم المحاسبة من الناحية الفنية ولا يتنبهون كثيراً إلى احتياجات مستخدمي البيانات .

"As much attitudual as technical on the part of management- perhaps with some justification. In many cases top management suspect that accountant lack the overall corporate pont of view- that they concentrate too much on the functional speciality of accounting and give too little attention to user- information needs. They also suspect accountants of being dragged into change instead of anticipating it".

ويؤكد Gee^(٤٥) هذا الاتجاه بقوله :

"The main problem in widening the scope of the formal control information provided to middle managers in manufacturing companies would thus appear not to be one of technology to be solved by designing new methods of measurement. Rather the problem would seen to be attitudual one of persuading managers first to agree on what are the most important aspects of particular jobs and second, to agree that new types of control information could be of value".

ويقدم Gee النصيحة التالية إلى المحاسبين الإداريين وتقضي بإقناع المديرين باستخدام البيانات :

"Managers responsible for the introduction of new types of control information might be well advised to concentrate their efforts as much on persuading other managers to accept the need for the new information as on perfecting that information from a technical point of view".

ويعترف Otley بأن نظم الموازنات التخطيطية ستبقى بالمشروع حتى لو وصل المشروع إلى تحقيق الرقابة الذاتية ويوصي باستخدامها في صالح للمشروع :

"Budgetary control systems seem destined to remain an important feature of organisational life, it is desirable they are used in a manner which is supportive of the organisation's activities rather than as a weapon in a battle between organisational participants".

ولا يمكن أن تتحقق هذه التوصية بتجاهل النواحي السلوكية للنظام.

ونخلص من ذلك إلى أن استخدام الموازنة بواسطة المحاسب والإدارة العليا يجب أن يكون في صالح المشروع ولا يمكن أن يتأتى هذا باستخدام النظام كوسيلة للضغط على المديرين

أو تصميم النظام طبقاً للنموذج التقليدي بل يجب أن يمثل النظام إضافة حقيقية للمشروع وأن يكون أحد المعايير المستخدمة في تقييم الأداء ويجب أن يشعر المدير أن نظام الموازنات يؤدي خدمة إيجابية له ويساعده مساعدة فعالة في إدارة قسمه والرقابة على أنشطة القسم . ولاشك أن تعاون المحاسب في هذا المجال واستيعابه لنموذج اتخاذ القرارات وقيامه بأداء خدمة إيجابية للمدير وتأكيد ممارسته على أنه لا يمثل عين الإدارة العليا يعتبر أمراً حيوياً لنجاح نظام الموازنات في التطبيق العملي .

ومن هذا يتضح أن اثر نظام الموازنات على سلوك المديرين لا يتأتى من النواحي المحاسبية الفنية للنظام ولكن يتأتى من الطريقة التي يستخدم بها المحاسب والإدارة العليا بيانات النظام .

ومن الواضح أن المحاسبين الإداريين تجاهلوا لمدة طويلة أثر الموازنات على سلوك المديرين وركزوا في تطوير نظمهم على النواحي المحاسبية الفنية مما أدى إلى نتائج غير مرغوب فيها من وجهة نظر المشروع .

ويدعو كثير من الباحثين إلى تدعيم النظم التي تؤدي إلى الرقابة الذاتية ولا يخفى أن تحقيق الرقابة الذاتية يتأتى بتربية ضمير الفرد عن طريق التربية الدينية .

ويرى الدكتور حسين شحاته^(٤٦) إن تطبيق المنهج الإسلامي لتحليل طبيعة وسلوك العنصر البشري في مجال التكاليف المعيارية والموازنات التخطيطية يتمثل فيما يلي :

- مراعاة النواحي المعنوية للعنصر البشري عن طريق احترامه وتقديره وإتاحة الفرصة أمامه للاشتراك في اعداد معايير التكاليف وتخطيط برامج النشاط المختلفة وفقاً لشروط الشورى في الإسلام .

- أن تكون معايير التكاليف وبرامج النشاط وسطاً في حدود امكانيات وطاقت العنصر البشري .

- تطبيق نظام عادل للحوافز المادية قائم على أساس لاكسب بلا جهد ولا جهد بلا كسب وسرعة أداء الأجر والمكافآت .

- ضرورة العمل الجماعي والتنسيق والتعاون بين أفراد الوحدة الاقتصادية وأشعار كل فرد بأن عمله ضروري وهام في تحقيق الهدف العام .

- أن تتم عملية تحليل ومناقشة الانحرافات باللطف واللين والحكمة والنصيحة الطيبة بدون نهر أو تهميش .

- تنمية المراقبة والمحاسبة الذاتية مع التركيز على النواحي العقائدية والخلقية للعمل ولا سيما أن الفرد سوف يسأل أمام الله يوم القيامة في عمله وماله .

ويتطلب تطبيق ما سبق ما يلي :

- ١ - تنمية العقيدة لدى كافة أفراد المنشأة وشعورهم بأنهم سوف يسألون أمام الله المالك الحقيقي لكافة الموجودات .
 - ٢ - تنمية النواحي الخلقية لدى كافة أفراد المشروع والنظر إليهم على أن لكل منهم دور هام في البناء وتحقيق الأهداف .
 - ٣ - وجود نظام عادل وسليم وشامل للحوافز المعنوية مثل المشاركة والأمن والطمأنينة والتعاون والتآخي والتكافل .
 - ٤ - وجود نظام عادل وسليم وشامل للحوافز المادية والتي تتمثل في الأجر والمكافآت وما في حكمها .
 - ٥ - وجود نظام عادل وسليم وشامل لمحاسبة المسؤولين قائم على المبادئ الإسلامية .
- ومن الواضح أن تطبيق هذه التوصيات يدعم من الرقابة الذاتية والتي تؤدي بالتالي إلى زيادة فاعلية الموازنات كنموذج للرقابة الإدارية في التطبيق العملي .

النتائج والتوصيات :

- يجب على المحاسب الإداري الاهتمام بدراسة النواحي السلوكية لنظام الموازنات سواء في مرحلة تصميم أو تنفيذ النظام وبالأخص دراسة أثر نظام الموازنات على احتياجات المديرين وتحفيزهم ودوافعهم ومستوى طموحاتهم وما إذا كان النظام يؤدي إلى سلوك غير مرغوب فيه من وجهة نظر المشروع أو يؤدي إلى التصادم بين المديرين أو يساعد على تحقيق أهداف المشروع .
- إن أثر نظام الموازنات على سلوك المديرين لا يتأتى من النواحي الفنية المحاسبية لتصميم النظام ولكن يتأتى من الطريقة التي يستخدم بها المحاسب الإداري والإدارة العليا بيانات النظام .
- ضرورة تصميم نظام الموازنات لتحفيز وتسهيل أداء المديرين ذو الدرجة العالية من الإنجاز .
- ضرورة تصميم نظام الموازنات بشكل يساعد على مراعاة أهداف المديرين الشخصية مع أهداف المشروع .
- ضرورة تصميم نظام الموازنات واستخدامه من قبل المحاسب الإداري والإدارة العليا لتشجيع الرقابة الذاتية للمديرين المسؤولين عن تنفيذ الموازنة .

- يعتمد نجاح نظام الموازنات في التطبيق العملي على مدى استخدام المديرين المسؤولين عن تنفيذ الموازنات لبيانات النظام ومن هنا فاستشارتهم في مراحل تصميم وتنفيذ النظام أمر أساسي ويجب أن تكون هذه الاستشارة جادة وحقيقية بمعنى قبول المحاسب تعديل نظامه طبقاً لوجهة نظر المديرين.

- يجب بذل المزيد من الجهد في اختيار المحاسب الإداري بحيث يكون ناجحاً في توصيل المعلومات إلى المديرين وشرحها لهم وقدرته على التكيف مع احتياجات المديرين المسؤولين عن تنفيذ الموازنة.

- يجب على المحاسب الإداري أن يخلق ويشجع وينمي علاقات التعاون بينه وبين المديرين المسؤولين عن تنفيذ الموازنة ويجب أن يشعر المديرين أن المحاسب يقدم لهم ولأقسامهم خدمة إيجابية وأنه لا يمثل عين الإدارة العليا عليهم. ويجب أن لا تقتصر خدمات المحاسب الإداري على الإدارة العليا فقط بل يجب أن تمتد لتشمل جميع المستويات الإدارية المستولة عن تنفيذ الموازنة في المشروع.

- يجب تطوير برامج المحاسبة في الجامعات بحيث تشمل دراسة السلوكيات وعلم النفس الاجتماعي.

- يجب أن تعمل الإدارة العليا على اشتراك المستويات الإدارية الوسطى والدنيا المسؤولة عن تنفيذ الموازنات في إعدادها ونجاح نظام الاشتراك في إعداد الموازنات في التطبيق العملي يعتمد على نمط القيادة المستخدم وتوزيع القوى داخل المشروع ويجب أن يكون هذا الاشتراك جاداً وحقيقياً ومشعراً ولا يجب أن يكون اشتراكاً صورياً.

وبالرغم من أن الاشتراك في إعداد الموازنات يؤدي إلى التحيز في إعدادها ووضع أهداف أسهل نسبياً إلا إنه من ناحية أخرى يساعد في رفع النواحي المعنوية للمدير ويشعره بالمسؤولية نحو تحقيق الموازنة ومعاملة أهداف الموازنة على أنها أهدافه الشخصية.

- يجب أن تعمل الإدارة العليا على التقليل من أثر التحيز في إعداد الموازنات عن طريق الدراسات والمناقشات قبل وإثناء انعقاد لجنة الموازنة.

- يجب أن تعد أهداف وتقديرات الموازنة بشكل يمثل تحدياً مناسباً للمدير فلا هي سهلة التحقيق ولا هي صعبة التحقيق ولكنها واقعية وبمكثنة التحقيق وتمثل تحدياً مناسباً للمدير.

- يجب أن يأخذ النظام في الحسبان الحوافز المعنوية (بالإضافة إلى الحوافز المادية) التي تساعد المديرين على اكتساب الاحترام الذاتي واحترام الآخرين وتحقيق الذات.

- يجب أن تضع الإدارة العليا بالاشتراك مع المستويات الإدارية الوسطى والدنيا حدود دنيا

وعليا للرقابة وتنفيذ هذه الحدود في معالجة معامل الخطأ بالموازنة كما تنفيذ في معرفة الانحرافات الجوهرية فإذا ما كان الأداء الفعلي بين هذه الحدود فلا يجب أن تتدخل الإدارة العليا في هذه الحالة .

- في ظروف عدم التأكد وعدم الوضوح والقدرة المحدودة للبشر من المشكوك فيه أن نظم الموازنات المبنية على فروض النموذج التقليدي للمحاسبة الإدارية سيتبع عنه سلوك مرغوب فيه من وجهة نظر المشروع بل على العكس من ذلك سيتبع عنه سلوك غير مرغوب فيه يؤدي إلى الاحتكاك والتصادم وسوء العلاقات بين المديرين بالمشروع وعلى ذلك فلا يجب استخدام الموازنة كأداة للضغط على المديرين .

- أوضحت نتائج الدراسات السلوكية أن تجاهل المديرين وعدم إمدادهم بالبيانات عن الأداء الفعلي مقارنة بالموازنة يؤثر تأثيراً سلبياً على دوافع المديرين وتحفيزهم وروحهم المعنوية وعلى أدائهم المستقبلي ومع ذلك فقد أوضحت نتائج الدراسة بالكويت أن هناك قصوراً واضحاً في هيكل ومحتوى التقارير التي تعتمد على البيانات الناتجة من نظم الميزانيات التقديرية .

- يجب أن تستخدم الموازنات كأحد المعايير لتقييم أداء المديرين ولكن لا يجب استخدام الموازنات استخداماً جامداً يؤدي إلى التقيد الحرفي بأرقام الموازنات ولكن يجب أن تستخدم استخداماً رشيداً مبني على أساس الوعي بالربحية .

- استخدام الموازنات كأحد معايير تقييم الأداء بواسطة الإدارة العليا يجب أن يكون في إطار استخدامها كمرشد واتجاه أخذين في الحسبان أهداف المشروع في الأجل الطويل ولا يجب التركيز على انحراف فترى معين بذاته .

وبذلك تتحقق أهداف المشروع في الأجل الطويل دون التركيز على الأجل القصير فقط .

ومن الواضح أن تطبيق هذه التوصيات يدعم نظام الموازنات التخطيطية للمشروع ويزيد من فاعليته كنموذج للرقابة الإدارية .

المواضع

- ABDEL RAHIM, A.M., *Industrial Managers' Acceptance and Use of Budgetary Control Techniques*; (١)
Ph.D. thesis, Manchester University, 1966, p. 362.
- Dew, R.B. and K.P. Gee, *Management Control and Information*, Macmillan, 1973, p. 10. (٢)
- Gee, K.P., *The Choice of Subjects in Formally Written Control Reports for Middle Managers in Manufacturing Companies*, Ph.D. thesis, Manchester University, 1971, p. 168. (٣)
- Caplan, E.H., *Management Accounting and Behavioral Science*, Addison-Wesley, 1971, p. 58. (٤)
- Anthony, R.N. *Planning and Control Systems: A Framework for Analysis*, Harvard University, 1965, p. 7. (٥)
- Kazandjiz, C., *Management Accounting and Control in a Service Organisation*, Ph.D. thesis, Bath University, 1980, p. 25. (٦)
- Caplan, E.H., op.cit., p. 92. (٧)
- Hopwood, A.G., "Towards an Organisational Perspective for the study of Accounting and Information Systems", *Accounting, Organisations and Society*, 1978, p. 3-13. (٨)
- Caplan, E.H., op.cit., p. 47. (٩)
- Maslow, A., *Motivation and Personality*, Harper and Row, 1954. (١٠)
- Herzberg F. "One More Time: How Do you Motivate Employees? *Harvard Business Review*", Jan-Feb, 1968, pp. 53-62. (١١)
- McClelland, D.C., *The Achieving Society*, The Free Press, 1967. (١٢)
- Vroom, V.H., *Work and Motivation*, Wiley 1964. Street R.M. & Mowday R.T. "The Motivational Properties of Tasks" *Academy of Management Review*, October 1977, pp. 558-645. (١٣)
- Anthony, R.N., op.cit., p. 10. (١٤)
- Caplan, E.H., op.cit., p. 51. (١٥)
- Caplan, E.H., op.cit., p. 55. (١٦)
- Lowe, E.A. and R.W. Shaw, "The Accuracy of Short Term Business Forecasting: An Analysis of a Firm's Sales Budgeting", *The Journal of Industrial Economics* XVII pp. 275-289. (١٧)
- Schiff, M. and A.Y. Lewin, "The Impact of People on Budgets", *Accounting Review*, April, 1970, pp. 259-268. (١٨)
- Khairy, M., *Some Determinants of the Effects of Participation in the Budgetary Process*, Ph.D. thesis, Brunell University 1976, p. 231. (١٩)
- Alian, A.R.M., *Analysis and Synthesis of the Budgetary Control Process*, Ph.D. thesis, Sheffield University, 1978, p. 145. (٢٠)
- Mulder, M., *Power Equalization Through Participation*, *Administrative Science Quarterly*, 1971, XVI, pp. 31-39. (٢١)
- Lowe, E.A. and R.W. Shaw, "An Analysis of Managerial Biasing: Evidence from a Company's Budgeting Process", *Journal of Management Studies*, October 1968, pp. 304-315. (٢٢)
- Vroom 1960, Stedry 1966. (٢٣) انظر دراسات:
- Abdel Rahim 1966, Khairy 1976, Shabin 1976, Alian 1978.
- Ijiri, Y., J.C. Kinard, and F.B. Putney, "An Integrated Evaluation System for Budget Forecasting and operating performance with a Classified Budgeting Bibliography", *Journal of Accounting Research*, Spring 1968, pp. 1-28. (٢٤)
- Loeb, M., "Comments on Budget Forecasting and Operating Performance", *Journal of Accounting Research*, Autumn 1974, pp. 362-366. (٢٥)
- Hopwood, *An Accounting System and Managerial Behaviour*, Hants. England, Saxon House, 1973. (٢٦)
- Barefield, R.M., "Comments on a Measure of Forecasting Performance", *Journal of Accounting Research*, Autumn 1969, pp. 324-327. (٢٧)
- Rittricker, *The Accountant in Management*, (Batsford, 1967). (٢٨)
- Caplan, E.H., op.cit., p. 85. (٢٩)

- Searfoss D.G. and R.M. Monckza "Perceived Participation in the Budget Process and Motivation to Achieve the Budget" *Academy of Management Journal*, December 1973. pp. 541-553. (٣٠)
- د. محمد محمود خيرى و د. محمد صبرى العطار «مدى فاعلية الميزانيات التقديرية كأداة للتخطيط وتقييم الأداء في المنشآت الصناعية بالكويت». مجلة دراسات الخليج والجزيرة العربية - جامعة الكويت - اصدار خاص رقم (٦) اكتوبر ١٩٨٢ - ص ٤٣. (٣١)

- Caplan, E.H., op.cit., p. 44. (٣٢)
- Khairy, M. op.cit., p. 278. (٣٣)
- McGregor, D., *The Human Side of Enterprise*, (McGraw-Hill. 1960). (٣٤)
- Caplan, E.H., op.cit., p. 21. (٣٥)
- Caplan, E.H., op.cit., p. 38. (٣٦)
- Caplan, E.H., op.cit., p. 46. (٣٧)
- McRae, T.W., "The Behavioral Critique of Accounting". *Accounting and Business Research*, Spring 1971, pp. 83-92. (٣٨)
- Argyris, C., *The Impact of Budgets on People*, The Controlship Foundation, 1952. (٣٩)
- Hofstede, G.H., *The Game of Budget Control*, London Tavistock, 1968. (٤٠)
- Hopwood, A.G., op.cit., p. 19. (٤١)
- Otley, D.T., *Budgetary Control and Management Performance*, Ph.D. Thesis, Manchester University, 1976, p. 322. (٤٢)
- Lee, W., Top Management's Challenge to the Accountant, *Management Accounting*, U.S.A., 1967 p. 25-28. (٤٣)
- Gee K.P. op.cit., p. 169. (٤٤)
- دكتور حسين حسين شحاته، النواحي السلوكية لمعايير الأداء وتخطيط الانتاج في ضوء الفكر الإسلامي - الجمعية المصرية للإدارة المالية - المؤتمر العلمي السابع - يناير ١٩٨٠ - القاهرة - ص ٢٣ ، ٢٤. (٤٥)

المراجع

أ - العربية :

- د. / حسين حسين شحاته : النواحي السلوكية لمعايير الأداء وتخطيط الانتاج في ضوء الفكر الإسلامي، الجمعية المصرية للإدارة المالية، المؤتمر العلمي السابع، يناير ١٩٨٠.
- د. محمد صبرى العطار: النواحي السلوكية والإحصائية للموازنات التخطيطية الجارية المحضرة، كلية التجارة جامعة عين شمس ١٩٨٠.
- د. محمد محمود خيرى و د. محمد صبرى العطار، مدى فاعلية الميزانيات التقديرية كأداة للتخطيط وتقييم الأداء في المنشآت الصناعية بالكويت، مجلة دراسات الخليج والجزيرة العربية بجامعة الكويت، اصدار خاص رقم (٦) أكتوبر ١٩٨٢.

ب - الأجنبية :

- Abdel Rahim, A.M. *Industrial Managers' Acceptance and Use of Budgetary Control Techniques*, Ph.D. thesis Manchester University, 1966.
- Alian, A.R.M., *Analysis and Synthesis of the Budgetary Control Process*, Ph.D. thesis, Sheffield University, 1978.

- Amey, L.R. "Towards a New Perspective on Accounting Control" **Accounting, Organizations and Society**, 1979, pp. 247-258.
- Ansari S.L., "Towards an Open Systems Approach to Budgeting", **Accounting, Organizations and Society**, 1979, pp. 149-161.
- Anthony, R.N., **Planning and Control Systems: A Framework for Analysis**, (Harvard University Press 1965).
- Argyris, C., **The Impact of Budgets on People**, The Controllership Foundation, 1952.
- Argyris, C., "Human Problems with Budgets" *Harvard Business Review*, Vol. XXXI, N°.1 (January-February, 1953), pp. 97-110.
- Argyris, C., "Organizational Learning and Management Information Systems". **Accounting, Organizations & Society**, 1977, pp. 113-123.
- Barefield, R.M., Comments on a Measure of Forecasting Performance, **Journal of Accounting Research**, Autumn 1969, pp. 324-327.
- Bariff, M.L. and J.R. Galbraith, "Inter-organizational Power Considerations for Designing Informations Systems", **Accounting, Organizations and Society**, 1978, pp. 15-27.
- Birnberg, J., and R. Nath, "Implications of Behavioral Science for Management Accounting". **Accounting Review**, July 1967, pp. 468-479.
- Boland, R.J., Jr., "Control, Causality and Information System Requirements", **Accounting, Organizations and Society**, 1979, pp. 259-272.
- Brownell, P., "Participation in Budgeting, Locus of Control and Organizational Effectiveness", **Accounting Review**, October 1981, pp. 844-860.
- Buckley, A. and E. McKenna, "Budgetary Control and Business Behaviour", **Accounting and Business Research**, Spring 1972, pp. 137-150.
- Burchell S., C. Clubb, A. Hopwood, J. Hughes and J. Nahapiet, "The Roles of Accounting in Organizations and Society", **Accounting, Organizations and Society**, 1980 pp. 5-27.
- Caplan, E.H., Behavioral Assumptions of Management Accounting, **Accounting Review**, July 1966, pp. 496-509.
- Caplan, E.H., **Management Accounting and Behavioral Science**, (Addison-Wesley, 1971).
- Collins, F. "The Interaction of Budget Characteristics and Personality variables with Budgetary Response Attitudes", **Accounting Review**, April 1978, pp. 324-335.
- Colville, I., "Reconstructing 'behavioral accounting'", **Accounting, Organizations and Society**, 1981, pp. 119-132.
- Cyret, R.M. and J.G. March, **A Behavioral Theory of the Firm**, (Prentice-Hall 1963).
- Dew, R.B. and K.P. Gee, **Management Control and Information**, (MacMillan, 1973).
- Ferris, K.R., "A Test of the Expectancy Theory of Motivation in An Accounting Environment, **Accounting Review**, July 1977, pp. 605-615.
- Flamholtz, E.G., "Accounting, Budgeting and Control Systems in their Organiza-

- tional Context: Theoretical and Empirical Perspectives", AISRP Working Paper N°. 81-4, July 1981, Graduate School of Management, UCLA.
- Gee, K.P., **The Choice of Subjects in Formal Written Control Reports for Middle Managers in Manufacturing Companies**, Ph.D. thesis, Manchester University, 1971.
- Herzberg, F., "One More Time: How Do you Motivate Employees? *Harvard Business Review*, January-February 1968, pp. 53-62.
- Hirst, M.K. "Accounting Information and the Evaluation of Subordinate Performance: A Situational Approach", *Accounting Review*, October 1981, pp. 771-784.
- Hofstede, G., **The Game of Budget Control** (Tavistock, 1968).
- Hofstede, G., "Management Control of Public and Not-for-Profit Activities", *Accounting, Organizations and Society*, 1981, pp. 181-211.
- Holzer H.P. (ed.) **Management Accounting 1980: Proceedings of the University of Illinois Management Accounting Symposium**, (University of Illinois, 1980).
- Hopwood, A.G., Towards an Organizational Prespective for the Study of Accounting and Information Systems". *Accounting Organizations and Society*, 1978 pp. 3-13.
- Ijiri, Y., J.C. Kinard, and F.B. Putney, "An Integrated Evaluation System for Budget Forecasting and Operating Performance with a Classified Budgeting Bibliography", *Journal of Accounting Research*, Spring 1968, p. 1-28.
- Kazandijis, C., **Management Accounting and Control in a Service Organization**, Ph.D. thesis, Bath University, 1980.
- Kenis, I., "Effects of Budgetary Goal Characteristics on Managerial Attitudes and Performance", *Accounting Review*, 1979, pp. 707-721.
- Khairy, M. **Some Determinants of the Effects of Participation in the Budgetary Process**, Ph.D. thesis, Brunell University, 1976.
- Lee, N., "Top Management's Challenge to the Accountant", *Management Accounting*, 1967, pp. 25-28.
- Livingston, J.I. (ed.) **Management Accounting: The Behavioral Foundations**, (Grid, 1975).
- Loeb, M., "Comments on Budget Forecasting and Operating Performance", *Journal of Accounting Research*, 1976, pp. 362-366.
- Lowe, E.A. and R.W. Shaw, "An Analysis of Managerial Biasing: Evidence from Company's Budgeting Process", *Journal of Management Studies*, October 1968, pp. 304-315.
- Lowe, E.A. and J.L.J. Machin (eds.) **New Perspectives in Management Control**, (MacMillan, 1982).
- Maslow, A., **Motivation and Personality** (Harper and Row 1954)
- Merchant, K.A., "The Design of the Corporate Budgeting System: Influences on Managerial Behavior and Performance", *Accounting Review*, October 1981, pp. 813-829.

- Milani, K., "The Relationship of Participation in Budget-Setting to Industrial Supervisor Performance and Attitudes: A Field Study", *Accounting Review*, April 1975, pp. 274-284.
- Mulder, M., "Lower Equalization Through Participation, *Administrative Science Quarterly*, 1971, Vol. XVI, pp. 31-39.
- McGregor, D., *The Human Side of Enterprise*, (McGraw-Hill, 1960).
- McClelland, D.C., *The Achieving Society*, (The Free Press, 1967).
- McRae, T.W. "The Behavioral Critique of Accounting", *Accounting and Business Research*, Spring 1971, p. 83-92.
- Madsen, V. and T. Polesie, *Human Factors in Budgeting: Judgement and Evaluation*, (Pitman, 1981).
- Magee, "Equilibria in Budget Participation" *Journal of Accounting Research*, Autumn, 1980, pp. 551-573.
- Onsi, M., "Factor Analysis of Behavioral Variables Affecting Budgetary Slack", *Accounting Review*, July 1973, pp. 535-548.
- Otley, D.T., *Budgetary Control and Managerial Performance*, Ph.D. thesis, Manchester University, 1976.
- Otley, D.T., "Budget Use and Managerial Performance" *Journal of Accounting Research*, Spring 1978, pp. 122-149.
- Otley, D.T., *Management Accounting and Organization Theory: A Review of Their Interrelationship*, Social Science Research Council, 1982.
- Parker, L.D., "Participation in Budget Planning: the Prospects Surveyed", *Accounting and Business Research*, Spring 1979, pp. 123-136.
- Rittricker, *The Accountant in Management*, (Batsford, 1967).
- Schiff, M. and A.Y. Lewin, "The Impact of People on Budgets", *Accounting Review*, April 1970, p. 259-268
- Searfross, D.G., "Some Behavioral Aspects of Budgeting for Control: An Empirical Study", *Accounting, Organizations, and Society*, 1976, pp. 375-385.
- Searfross, D.G. & R.M. Monczka, "Perceived Participation in the Budget Process and Motivation to achieve the Budget", *Academy of Management Journal*, December 1973, pp. 541-53.
- Shahin, I.O., *The Impact of Internal Audits on Middle Managers' Personal Bias in the Budgeting System*, Ph.D. thesis, Sheffield University, 1976.
- Stedry, A.C. *Budget Control and Cost Behavior*, (Prentice-Hall, 1960).
- Stedry, A.C. and E. Kay, "The Effects of Goal Difficulty on Performance", *Behavioral Science*, November 1966, pp. 459-470.
- Steers, R.M. and Mowday R.T. "The Motivational Properties of Tasks", *Academy of Management Review*, October 1977, pp. 558-645.
- Vroom, V.H. *Work and Motivation*, (Wiley 1964).
- Wildavsky, A., *Budgeting: A Comparative Theory of the Budgeting Process*, (Little, Brown and Co., 1975).

استخدام الاختبارات ذات الاختيار المتعددة في التاريخ والجغرافيا.

جودة أحمد سعادة

دائرة التربية / جامعة اليرموك

مقدمة :

لقد تم تطوير الاختبارات الموضوعية للتغلب على الانتقادات المبررة التي وجهت للاختبارات الإنشائية أو اختبارات المقال : من ضعف تمثيلها للمحتوى، وعدم ثبات التقدير أو التصحيح، والوقت الطويل اللازم لعملية التصحيح، وغيرها من جوانب الضعف.

وللاختبارات الموضوعية أربعة أنواع مهمة هي : اختبارات الصواب والخطأ، واختبارات التكملة، واختبارات المزاوجة أو المطابقة، واختبارات الاختيار من متعدد. وسيقتصر الكاتب في هذه الدراسة على كيفية استخدام النوع الأخير من الاختبارات الموضوعية والتي تتمثل في الاختبارات ذات الاختيار المتعدد Multiple - Chice Tests في ميداني التاريخ والجغرافيا، وذلك عن طريق توضيح ماهية هذه الاختبارات، واستعمالاتها، ومزاياها، وعيوبها، والطريقة السليمة في كتابتها، والمقترحات التي تعمل على تحسينها وتطويرها في هذين الميدانين من ميادين المعرفة الإنسانية. وسيتم تقديم عدد من الأمثلة لفقرات هذه الاختبارات من التاريخ العربي أو من البيئة الجغرافية العربية، حتى تكون أيسر فهماً للقارئ وأبقى أثراً للتعلم.

ماهية الاختبارات ذات الاختيار المتعدد

يتطلب هذا النوع من الاختبارات أن يختار التلميذ إجابة واحدة من مجموعة من الإجابات المطروحة. وتقدم البدائل درجات متفاوتة من الدقة دون أن يكون من بينها ما هو خاطئ بدرجة كبيرة جداً^(١).

ويتكون هذا النوع من الاختبارات من قسمين رئيسيين هما: (١) متن السؤال أو الأرومة Stem، الذي يحتوي على المشكلة، و(٢) قائمة الإجابات أو البدائل المقترحة Options. ويتم

صياغة متن السؤال على شكل عبارة غير كاملة أو سؤال غير مباشر. ويختار التلاميذ الإجابة الصحيحة من بين قائمة الإجابات المطروحة.

استعمال اختيارات الاختيار من متعدد

يمكن استعمال هذا النمط من الاختبارات لقياس كل من نتائج المعرفة ومختلف أنواع المهارات العقلية. إنه يصلح لتقويم التحصيل بالنسبة لأهداف خاصة تتصل بقدرة التلميذ على التمييز والاختيار الصحيح. ويعتمد نوع القدرة التي يعمل هذا الاختبار على تقويمها، على البنود التي يتألف منها. حيث تقتصر هذه القدرة على الذاكرة أحياناً، في حين يتطلب اختبار الإجابة الصحيحة قدرة على الاستنتاج والقيام بالعمليات الحسابية أحياناً أخرى. كما يمكن تصميم بعض بنود الاختبار بحيث يمكن للتلاميذ أن يطبقوا معلومات مهمة على مواقف جديدة في التعلم، أو أن يقوموا بتفسير حقائق أو معلومات غير مألوفة^(٢).

ويمكن استخدام هذا النوع من الاختبارات لتقويم أي هدف تربوي في الغالب، ما عدا تقييم قدرة التلميذ على التنظيم أو إنتاج الإجابات. ومن أهم مجالات استخدامها قياس ما يلي:

- ١ - للمعلومات.
- ٢ - المفردات.
- ٣ - الحقائق المجردة.
- ٤ - علاقات السبب والنتيجة Cause and Effect Relationship.
- ٥ - التفهم.
- ٦ - حل المشكلات.
- ٧ - تفسير البيانات أو المعلومات.
- ٨ - تطبيق المبادئ أو النظريات.

مزايا اختبارات الاختيار من متعدد

من أهم مزايا هذا النوع من الاختبارات، إمكانية استخدامها لقياس الأهداف التدريسية في معظم مستويات المجال المعرفي Cognitive Domain لتصنيف بلوم Bloom's Taxonomy للمعرفة والفهم والتطبيق والتحليل والتركيب والتقويم، ما عدا قياس قدرة التلاميذ على التنظيم.

ونظراً لأن فقرات الاختبار تتكون من ثلاثة إلى خمسة اختيارات، فإنها تقلل من أثر

التخمين. هذا بالإضافة إلى أنها تتطلب وقتاً قصيراً للتصحيح، على العكس من اختبارات المقال التي يؤخذ عليها الوقت الطويل المطلوب لتصحيحها^(٣).

وبما أن اختبارات الاختيار من متعدد تمتاز بالموضوعية في التصحيح، فإنه يمكن تصحيحها بدقة وبسرعة عن طريق المعلمين أو مساعديهم أو أصدقائهم أو حتى التلميذ أو الآلات الخاصة بذلك، من أجل استبعاد التأثير الشخصي^(٤).

عيوب أو مآخذ اختبارات الاختيار من متعدد

رغم بعض المزايا الجيدة للاختبارات المتعددة الاختيار، إلا أن عليها بعض المآخذ أو العيوب التي تقلل من أهميتها وتحد من انتشارها.

ومن أهم المآخذ على تلك الاختبارات، صعوبة الوضع، وذلك لعدة أسباب منها: (أ) الحاجة إلى اختبارات للإجابة، (ب) والحاجة إلى اختبار أولي للفقرات، وتدقيق وإعادة صياغتها، وذلك من أجل توضيح الهوة بين الإجابة الصحيحة والإجابات الخاطئة^(٥).

ومن بين نقاط الضعف الأخرى، أنها تركز في معظمها على استرجاع الحقائق والمعلومات، وشكوى التلاميذ في كثير من الأوقات من وجود أكثر من إجابة صحيحة بين البدائل. هذا بالإضافة إلى سهولة الغش فيها، وشغلها لحيز كبير على الورق يفوق الحيز المخصص لأي نوع من الاختبارات الأخرى.

صياغة أو كتابة اختبارات الاختيار من متعدد

ينبغي على المعلم عندما يستعد لكتابة أسئلة الاختيار من متعدد أن يأخذ في الحسبان الهدف من الاختبار، والأهداف التدريسية من قبل. لأن ذلك يساعده على تطوير فقرات صحيحة تؤدي إلى ثبات الاختبار بشكل عام.

ومن المحتمل عند كتابة فقرة أو سؤال واحد من هذا النوع من الاختبار، أن تتم بعض التعديلات عليه. لذا فإنه من الحكمة استخدام قلم الرصاص لإجراء التغييرات اللازمة وقت الحاجة. كما أنه يستحسن تخصيص ورقة واحدة لكل فقرة أو سؤال. كما ينصح بمعرض هذه الفقرات على أحد المختصين أو المهتمين من أجل قراءتها وإجراء تعديلات عليها قبل أن تتخذ الشكل النهائي.

وتتكون الاختبارات ذات الاختيار المتعدد من جذر السؤال أو المتن أو الأرومة Stem، ومن الإجابات المضللة أو الخاطئة Foils or Distractors، ومن الإجابة الصحيحة Keyed

Response. وينبغي على المعلم قبل فحص عناصر الفقرة الواحدة، أن ينظر إلى الفقرة كلها ليتأكد من أنها تتضمن فكرة أو موضوعاً رئيسياً. وهنا لا بد أن تكون الفقرة واضحة وخالية من الأخطاء النحوية، وأن تُكتب بلغة سهلة وبعيدة عن التعقيد والصعوبة في الفهم، وأن تمشي مع الأرومة أو متن السؤال.

وتشكل البدائل في كل فقرة مجموعة واحدة ينبغي أن تكون متناسقة ومناسبة للأرومة، وتجذب كذلك اهتمام التلاميذ في إجاباتهم عن المشكلة الأساسية المطروحة في الأرومة نفسها.

ويجب أن تكون الاستجابة الصحيحة Keyed Response أكثر الإجابات صواباً للفقرة أو السؤال من أي بديل آخر. ومع ذلك، فليس من الضروري أن تكون الاستجابة الصحيحة أكثر الإجابات دقة بصورة عامة، بل لا بد أن تكون أكثر البدائل المطروحة صحة وصواباً^(٢).

ويتمثل العنصر الأخير من عناصر سؤال الاختبارات المتعددة الاختيار في الإجابات الخاطئة أو المضللة Distractors. كما يتركز الهدف الرئيس منها في تقديم بدائل معقولة للتلميذ يمكن أن يختارها على أنها الإجابة الصحيحة.

وينبغي استعمال ورقة إجابة منفصلة لتأمين عملية تصحيح سريعة وفعالة. وهناك العديد من أنماط أوراق الإجابة أشهرها نوعان : الأول يستخدم حروفا مطبوعة (أ، ب، ج، د، هـ) عن طريق وضعها بجانب أرقام الأسئلة أو الفقرات (١، ٢، ٣، ٩٩٠٠) كما هو مبين في الشكل رقم (١). والثاني يستخدم دوائر مطبوعة (○ ○ ○ ○) عن طريق وضعها بجانب أرقام الأسئلة أو الفقرات وتحت عناوين لأحرف مطبوعة (أ، ب، ج، د، هـ) كما يوضحه الشكل رقم (٢).

وما على التلاميذ إلا أن يعملوا على وضع دائرة حول الحرف الصحيح في الشكل الأول، وتعبئة الدائرة بقلم الرصاص في الشكل الثاني، مما يُسهل على المعلم سرعة التصحيح، أو حتى استخدام الكمبيوتر للغرض نفسه، خاصة إذا كانت أوراق الإجابة مصنوعة بشكل يتناسب مع متطلبات استخدام الحاسب الإلكتروني.

شكل رقم (١)

أوراق إجابة تستخدم فيها الحروف بجانب أرقام الأسئلة

١ -	(أ)	(ب)	(ج)	(د)	(هـ)
٢ -	(أ)	(ب)	(ج)	(د)	(هـ)
٣ -	(أ)	(ب)	(ج)	(د)	(هـ)
٤ -	(أ)	(ب)	(ج)	(د)	(هـ)
٥ -	(أ)	(ب)	(ج)	(د)	(هـ)
٦ -	(أ)	(ب)	(ج)	(د)	(هـ)
٧ -	(أ)	(ب)	(ج)	(د)	(هـ)

شكل رقم (٢)

نوع آخر من أوراق الإجابة توضع فيها الدوائر بجانب أرقام الأسئلة

	أ	ب	ج	د	هـ
١ -	○	○	○	○	○
٢ -	○	○	○	○	○
٣ -	○	○	○	○	○
٤ -	○	○	○	○	○
٥ -	○	○	○	○	○
٦ -	○	○	○	○	○
٧ -	○	○	○	○	○

مقترحات لتحسين الاختبارات ذات الاختيار المتعدد

لا بد من أجل كتابة اختبارات جيدة ذات اختيارات متعددة من الاهتمام بمقترحات التحسين التالية :

(١) العمل على طرح السؤال بوضوح في المتن أو الأرومة، مع استكمالهِ للشروط المتبعة في صياغة الأسئلة ذات الإجابة الحرة، بحيث لا يشمل مجموعة من الأفكار غير المترابطة ، بعضها صحيح ، وبعضها خاطئ . كما يجب أن تكون الصياغة سليمة لغوياً .^(٧) وفيما يلي مثال من ميدان الجغرافيا :

فقرة ضعيفة أو سؤال ضعيف :

في الوطن العربي :

- (أ) تعتبر مدينة القاهرة أكبر المدن .
- (ب) تهب كثير من الرياح الصحراوية الحارة في فصل الصيف .
- (ج) يتصف الناس بالوعي السياسي .
- (د) يوجد العديد من المناطق الجبلية المرتفعة .
- (هـ) التقاء نهري النيل الأزرق بالنيل الأبيض عند الخرطوم .

ونلاحظ في هذا السؤال ، أن الأرومة تتكون من شبه جملة غامضة هي «في الوطن العربي» . فماذا تعني شبه الجملة هذه؟ . إنها لا تحمل بوضوح المشكلة للتلميذ . فهل يجب التلميذ البديل (أ) الذي يقصده المعلم ، أم يختار البديل (ب) الذي يمكن أن يكون إجابة معقولة ، أم يختار البديل (د) الذي يمثل إحدى الإجابات الممكنة . ويمكن صياغة هذا السؤال بشكل أفضل ، إذا كان المعلم يقصد مدينة القاهرة ، وذلك كما يلي :

إن أكثر المدن ازدهاماً بالسكان في الوطن العربي هي مدينة :

- (أ) بغداد التي يتصف الناس فيها بالوعي السياسي .
- (ب) الخرطوم التي تقع عند التقاء نهري النيل الأزرق بالنيل الأبيض .
- (ج) دمشق التي يوجد بالقرب منها المناطق الجبلية المرتفعة .
- (د) الرياض التي تهب عليها الرياح الصحراوية الحارة في فصل الصيف .
- (هـ) القاهرة التي تعتبر أكبر مدن جمهورية مصر العربية .

(٢) العمل على صياغة الفقرات بحيث يكون هناك تفسير واحد فقط لمعناها . وفيما يلي مثال على ذلك :

صياغة ضعيفة :

أقصر يوم في السنة في شهر :

(أ) آذار (مارس) .

(ب) حزيران (يونيو) .

(ج) أيلول (سبتمبر) .

(د) كانون أول (ديسمبر) .

فهل المقصود من السؤال أقصر يوم في نصف الكرة الشمالي؟ أم في نصف الكرة الجنوبي؟ . ومثل هذا الغموض يجعل التلميذ يفكر في أكثر من تفسير لهذه الفقرة .

أما الصياغة الصحيحة لهذا السؤال فهي كما يلي :

أقصر يوم في السنة في النصف الشمالي للكرة الأرضية في شهر :

(أ) آذار (مارس) .

(ب) حزيران (يونيو) .

(ج) أيلول (سبتمبر) .

(د) كانون أول (ديسمبر) .

وبتأكيد المعلم على نصف الكرة الشمالي في أرومة السؤال، أصبح السؤال لا يحتمل غير تفسير واحد فقط، مما يجعل الإجابة الصحيحة تنحصر في البديل (د) .

(٣) العمل على تجنب الزيادة في توضيح الإجابة الصحيحة عند صياغة الفقرة أو السؤال . وفيما يلي مثال على ذلك من الجغرافيا أيضاً :

صياغة ضعيفة :

إن حقل البترول السعودي ، الذي يوصف بأنه أكثر حقول بترول الوطن العربي إنتاجاً ، هو حقل :

(أ) البرقان .

(ب) البيضاء .

(ج) الدخان.

(د) الغوار.

(هـ) المرجان.

ونلاحظ من هذه الصياغة، أن هناك إشارة واضحة إلى أن الحقل يقع في الأراضي السعودية، مما يجعل الطالب يقصر تفكيره في حقول البترول السعودية ويختار حقل الغوار على أنه الإجابة الصحيحة. بينما لو لم تتم الإشارة إلى أن الحقل سعودي، لأخذ التلميذ في التفكير في حقول البترول العربية الأخرى الواردة في البدائل. وفيما يلي تصحيح لتلك الصياغة.

صياغة جيدة :

إن حقل البترول، الذي يوصف بأنه أكثر حقول البترول العربي إنتاجاً، هو حقل :

(أ) البرقان.

(ب) البيضاء.

(ج) الدخان.

(د) الغوار.

(هـ) المرجان.

(٤) إذا كانت الفقرة تدور حول تعريف مفهوم ما، فمن الأفضل أن تشمل الأرومة أو متن السؤال المفهوم ذاته، وأن تترك التعريفات كبدايل للإجابة، لا أن يتم تعريف المفهوم في المتن، وتطرح المفاهيم على شكل بدائل. ويعود السبب في ذلك إلى أنها تتيح للتلميذ فرصاً جيدة لاختيار بدائل خاطئة، ومن ثم تميل إلى التقليل من إتاحة الفرصة للتلاميذ لاستخدام التخمين^(٨). وفيما يلي مثال توضيحي على ذلك :

صياغة ضعيفة :

«إن التغير الذي يحدث فوق القشرة الأرضية عن طريق انتزاع المواد المحطمة أو المقتتة من أماكنها الأصلية»، هو تعريف لمفهوم :

(أ) الانزلاق.

(ب) الانهدام.

(ج) الترسيب.

(د) التعرية.

(هـ) الصدع.

ويمكن أن تتيح هذه الصياغة للتلميذ التخمين في اختيار الإجابة، لا سيما وأن هناك تعريفاً واحداً فقط أمامه، وهناك عدة مفاهيم مطروحة كبدايل. وفيما يلي الصياغة الصحيحة للفقرة نفسها:

صياغة صحيحة:

يمكن تعريف مفهوم التعرية على أنه:

- (أ) انكسار في الطبقة الجيولوجية يؤدي إلى تشكيل قسمين: علوي مرتفع وسفلي منخفض.
 - (ب) التغير الذي يحدث فوق القشرة الأرضية عن طريق انتزاع المواد المحطمة من أماكنها الأصلية.
 - (ج) حفرة خسفية واقعة بين صدعين كبيرين.
 - (د) كتلة من جبل أو تل تنهار إلى أسفل بقوة الجاذبية وتصبح جزءاً من الأرض التي سقطت عليها.
 - (هـ) نقل المادة من مكان إلى آخر عن طريق المياه أو الرياح أو الجليد.
- (و) العمل على خلو فقرة السؤال من الجمل الاعتراضية، حتى لا يزيد ذلك من صعوبة فهم التلاميذ له، ويؤدي إلى الإطالة في قراءتهم له. ويوضح المثال التالي هذه النقطة:

صياغة ضعيفة:

يزرع في العراق، الذي يقع في الأطراف الشرقية للوطن العربي، مساحات واسعة من أشجار:

- (أ) التفاح.
- (ب) الحمضيات.
- (ج) الزيتون.
- (د) الكرمة.
- (هـ) النخيل.

والمفروض أن يتم حذف الجملة المعترضة لتصبح الأرومة كما يلي:

يزرع في العراق مساحات واسعة من أشجار:

(٦) العمل على تجنب استخدام صيغة النفي في متن السؤال^(٩). وفيما يلي مثال لذلك:

ما هي الدولة العربية التي لا تسقط أمطارها في فصل الشتاء؟

(أ) الأردن.

(ب) تونس.

(ج) العراق.

(د) مصر.

(هـ) اليمن.

وتعمل الصياغة السابقة على تشويش أفكار التلاميذ. فقد يعتقد بعضهم أن المعلم يقصد البلاد التي تسقط أمطارها في فصل الخريف، في حين يعتقد بعضهم الآخر في فصل الربيع أو الصيف. وينبغي أن تصاغ الفقرة كما يلي:

صياغة سليمة:

ما هي الدولة العربية من الآتي، التي تسقط أمطارها صيفاً:

وإذا كان لا بد من استخدام أداة النفي، فمن الأفضل وضع خط تحتها، أو كتابتها بلون أو بخط متميز.

(٧) العمل على كتابة فقرات الاختبار بوضوح وبلغة سهلة وسليمة نحوياً.

(٨) العمل على تدقيق ومراجعة فقرات الاختبار بحيث يتوقع أن يجيب عليها نحو نصف التلاميذ^(١٠).

(٩) العمل على التفكير بالأخطاء التي يمكن أن يقع فيها التلاميذ لكي يعتمد المعلم عليها في كتابة الإجابات غير الصحيحة.

(١٠) ضرورة أن يتأكد المعلم من أن الاختيارات الخاطئة هي خاطئة فعلاً.

(١١) العمل على تجنب استخدام كلمات مثل: دائماً، وجميع، ومطلقاً، وذلك عند صياغة البدائل.

(١٢) العمل على توزيع أماكن أو مواضع الإجابات الصحيحة بعد الانتهاء من كتابة فقرات الاختبار. بحيث لا يتم التركيز على حرف (أ) أو حرف (ج) أو حرف (د) مثلاً، على أنها الإجابات الصحيحة. بل ينبغي توزيعها بشكل عشوائي على (أ) و(ب) و(ج) و(د) و(هـ).

(١٣) العمل على تجنب اعتماد أي سؤال على سؤال آخر. ولتفادي هذه المشكلة، يجب قراءة

أسئلة الاختبار من جديد للتأكد من عدم وجود بعض الإشارات من أحد الأسئلة إلى سؤال آخر.

(١٤) العمل على ترتيب بدائل الفقرات بشكل أبجدي . وإذا كانت هذه البدائل سنوات أو أزمنة ، فلا بد من ترتيبها أو تسلسلها زمنياً^(١١).

ويمكن ملاحظة ذلك في جميع الأمثلة التي وردت أو التي سترد في هذه الدراسة .

(١٥) العمل على المساواة في عدد البدائل في جميع الفقرات . كأن تكون جميعها خمسة بدائل أو أربعة بدائل . كما يستحسن أن لا تقل عن أربعة .

(١٦) العمل على تجنب استخدام عبارة « ما ذكر صحيح » كأحد الخيارات أو البدائل . حيث يسهل على التلميذ أن يكشف أنها تمثل الإجابة الصحيحة إذا تأكد من أن اثنين من البدائل صحيحان .

(١٧) العمل على تجنب استخدام عبارة « لا شيء مما ذكر » . وإذا كانت هناك رغبة في استخدامها ، فلا بد من استخدامها كبديل عندما يكون السؤال من نوع الإجابة الصحيحة The Right Answer Type of Question والذي يمتاز بإجابة واحدة صحيحة فقط . أما إذا كان السؤال من نوع الإجابة المفضلة أو الأفضل The Best Answer Type of Question والذي يركز على وجود اختيار أفضل من الاختيارات الباقية ، مع أنها جميعها تحمل بعض عناصر الصواب أو الحقيقة ، فإنه لا ينصح باستخدام هذه العبارة^(١٢).

(١٨) العمل على أن تقيس كل فقرة من فقرات الاختبار هدفاً تدريسياً من الأهداف التي تم وضعها من قبل^(١٣).

أمثلة تطبيقية أخرى من التاريخ والجغرافيا على أسئلة الاختبار المتعدد

يرغب الكاتب في ضرب المزيد من الأمثلة عن استخدام فقرات أسئلة اختبارات الاختيار من متعدد ، رغم ضرب العديد من هذه الأمثلة عند الحديث عن كتابة هذا النوع من الاختبارات ، وعند توضيح مقترحات تحسينها . ويعود السبب في ذلك إلى رغبة الكاتب في أن تكون هذه الأمثلة خير معين لمعلمي التاريخ والجغرافيا الذين يرغبون في اعتماد مثل هذا النوع من الاختبارات أثناء تقويمهم للتلاميذ . وقد روعي فيها أنها تدور حول البيئة العربية والتاريخ العربي ما أمكن حتى يسهل فهمها من جانب المعلم العربي أو القارئ العربي . وفيها يلي عشرون مثالاً توضيحياً من ميداني التاريخ والجغرافيا:

(١) تقوم الأردن وتونس والجزائر ومصر والمغرب بدور كبير في الانتاج العالمي لمعدن :

(أ) البترول .

(ب) الحديد .

(ج) الذهب .

* (د) الفوسفات .

(هـ) النحاس .

(٢) تقع منطقة جنوب السودان من الناحية المناخية ضمن الإقليم :

(أ) الاستوائي .

* (ب) شبه الاستوائي .

(ج) الصحراوي .

(د) شبه الصحراوي .

(هـ) الموسمي .

(٣) تمّ احتلال ليبيا عام ١٩١٢ من قبل الاستعمار :

(أ) الأسباني .

(ب) الألماني .

* (ج) الإيطالي .

(د) البريطاني .

(هـ) الفرنسي .

(٤) تُشكل أقطار الأردن وفلسطين وسوريا ولبنان، منطقة طبيعية من مناطق الوطن

العربي التالية :

(أ) بلاد الرافدين .

(ب) بلاد الشام .

(ج) شبه الجزيرة العربية .

(د) المغرب العربي .

(هـ) وادي النيل .

(٥) الدولة العربية الوحيدة التي تقع أراضيها في قارتين هي :

(أ) السعودية .

(ب) سوريا .

* (ج) مصر .

(د) المغرب .

(هـ) اليمن .

(٦) محورت الجزائر من الاستعمار الفرنسي عام :

(أ) ١٩٥٢ .

(ب) ١٩٥٤ .

(جـ) ١٩٥٦ .

(د) ١٩٦٠ .

• (هـ) ١٩٦٢ .

(٧) يمكن تعريف خط تقسيم المياه على أنه :

(أ) مستودع لتخزين المياه .

• (ب) منطقة من الأرض تنصرف مياهها إلى نهر أو جدول أو بحيرة أو محيط .

(جـ) منطقة منخفضة تصب فيها الأنهار والأودية .

(د) منطقة من الأرض الرطبة .

(هـ) منطقة مستنقعات .

(٨) يوجد قبر البطل صلاح الدين الأيوبي في مدينة :

• (أ) دمشق .

(ب) عمان .

(جـ) القاهرة .

(د) القدس .

(هـ) الكوفة .

(٩) تتشابه أقطار السودان والعراق والمغرب من حيث :

(أ) شلة ازدحام السكان .

(ب) طبيعة التضاريس .

(جـ) طبيعة المناخ .

• (د) كثرة الأنهار والمشاريع الزراعية المقامة عليها .

(هـ) نوع النظام السيامي فيها .

(١٠) من الخصائص المهمة لنهر النيل :

• (أ) اتجاهه من الجنوب إلى الشمال بصفة عامة .

(ب) قلة روااسبه نظراً لسرعة مجراه .

- (ج) مروره بأقاليم متشابهة من حيث المناخ والنبات .
- (د) حدوث ظاهرة الفيضان في فصل الشتاء .
- (هـ) مرور مدار الجدي في الجزء الجنوبي منه .

(١١) إذا كانت الساعة في مكة المكرمة الواقعة على خط طول ٤٠° شرقاً هي الثانية عشرة ظهراً، فكم تكون الساعة في مدينة طنجة المغربية الواقعة على خط طول ٥° غرباً، إذا علمنا أن الفرق في الزمن بين كل خط طول وآخر هو أربع دقائق؟

- * (أ) التاسعة صباحاً .
- (ب) التاسعة وأربعين دقيقة صباحاً .
- (ج) الثانية وعشرين دقيقة بعد الظهر .
- (د) الثالثة بعد الظهر .
- (هـ) السادسة مساء .

(١٢) تمثل الصحراء جزءاً من مساحة جميع الدول العربية باستثناء :

- (أ) الصومال .
- (ب) فلسطين .
- * (ج) لبنان .
- (د) المغرب .
- (هـ) اليمن .

(١٣) تسقط معظم امطار بلاد اليمن في :

- * (أ) فصل الصيف .
- (ب) فصل الخريف .
- (ج) فصل الشتاء ٨
- (د) فصل الربيع .
- (هـ) طول العام .

(١٤) انتصر المسلمون على الروم في معركة اليرموك بسبب :

- (أ) اشتراك الخليفة عمر بن الخطاب في تخطيط وتنفيذ المعركة .
- (ب) انتصار المسلمين في المعارك السابقة لليرموك .
- * (ج) قوة الايمان والعقيدة عند المسلمين .
- (د) قلة عدد الروم .
- (هـ) كثرة عدد المسلمين .

(١٥) أكثر العواصم العربية التالية تسجلاً للفروق الحرارية السنوية هي :

- (أ) بيروت .
- (ب) الجزائر .
- (ج) الرباط .
- * (د) الرياض .
- (هـ) مسقط .

(١٦) يمثل الزيتون ، المحصول الزراعي الأول في :

- (أ) الإمارات العربية المتحدة .
- * (ب) تونس .
- (ج) جيبوتي .
- (د) مصر .
- (هـ) موريتانيا .

(١٧) تهب الرياح الموسمية على بعض أجزاء الوطن العربي (وبخاصة اليمن والسودان

- وجيبوتي) من :
- (أ) البحر الأحمر .
- (ب) البحر المتوسط .
- (ج) المحيط الأطلسي .
- (د) المحيط الهادي .
- * (هـ) المحيط الهندي .

(١٨) يحصل الانقلاب الشتوي في نصف الكرة الجنوبي في شهر :

- (أ) شباط (فبراير) .
- (ب) نيسان (ابريل) .
- * (ج) حزيران (يونيو) .
- (د) ايلول (سبتمبر) .
- (هـ) كانون اول (ديسمبر) .

(١٩) إذا كانت مدينة بغداد تقع على خط طول ٤٥° شرقاً ، في حين تقع مدينة

الاسكندرية على خط طول ٣٠° شرقاً ، فمعنى ذلك أن :

- (أ) الشمس تشرق على بغداد بعد الاسكندرية .
- * (ب) الشمس تشرق على الاسكندرية بعد بغداد .
- (ج) الشمس تشرق على الاسكندرية وبغداد في وقت واحد .

(د) ليس لذلك علاقة بشروق الشمس .

(٢٠) لو قامت وحدة عربية تشمل اقطار الوطن العربي جميعها، لكانت اقوى من الوحدة الروسية أو الأمريكية لأن :

• التجانس في اللغة والدين والتاريخ والعادات في الوطن العربي هو اقوى مما هو عليه الحال في الدولتين العظميين .

(ب) الثروات المعدنية في الوطن العربي اوفر مما هو عليه في الدولتين المذكورتين .

(ج) عدد سكان الوطن العربي يزيد عن عدد سكان أي من الدولتين الكبيرتين .

(د) مساحة الوطن العربي تفوق مساحة كل من الاتحاد السوفيتي والولايات المتحدة .

(هـ) الوطن العربي اغني من حيث الثروات الزراعية من أي من الدولتين المذكورتين .

المواش

- 1- Barker, Theo, and Flanagan, Archie W. *Teaching Social Studies in Elementary Schools*. McGraw-Hill Book Company, Inc., New York, 1971, p. 98.
- ٢- لندفل، م. م (وترجمة عبد الملك الناشف وسعيد التل) اساليب الاختبار والتقويم في التربية والتعليم. المؤسسة الوطنية للطباعة والنشر، بيروت، ١٩٦٨ ص. ١٣٠ .
- 3- Sax, Gilbert. *Principles of Educational and Psychological Measurement and Evaluation*. Second Edition. Wadsworth Publishing Company, Inc., Belmont, California. 1980 pp. 101-102.
- 4- Mehrens, William A., and Lehmann, Irvin J. *Measurement and Evaluation in Education and Psychology*. Second Edition. Holt, Rinehart and Winston, New York. 1978 p. 277.
- 5- Tuckman, Bruce W. *Measuring Educational Outcomes: Fundamentals of Testing*. Harcourt, Brace and Jovanovich, Inc., New York, 1975 p. 92-93.
- 6- Marshall, John C., and Hales, Loyde W. *Classroom Test Construction*. Addison-Wesley Publishing Company, Inc., Reading, Massachusetts. 1971 pp. 96-109.
- ٧- عطية، نعيم. *التقييم التربوي المهادف*. الطبعة الأولى. دار الكتاب اللبناني، بيروت، ١٩٧٠، ص ٢٤١ .
- 8- Martuza, Victor R. *Applying Norm-Referenced and Criterion- Referenced Measurements in Education*. Allyn and Bacon, Boston, 1977 p. 231.
- 9- Ebel, Robert L. *Essentials of Educational Measurement*. Prentice-Hall, Inc., Englewood Cliffs, New Jersey, 1972, p. 215.
- 10- Ebel, Robert L. *Ibid.*, pp. 206-207.
- 11- Massialas, Byron G., and Hurst, Joseph B. *Social Studies in a New Era: The Elementary School as a Laboratory*. Longman, New York, 1978 p. 477.
- 12- Sax, Gilbert. *Principles of Educational and Psychological Measurement and Evaluation*. Second Edition. Wadsworth Publishing Company, Inc., Belmont, California. 1978 p. 106.
- 13- Gronlund, Norman E. *Constructing Achievement Tests*. Second Edition. Prentice-Hall, inc., Englewood Cliffs, New Jersey, 1977, p. 39.

مراجعات

د. عبد السلام الترماني . الزواج عند العرب في الجاهلية والاسلام
(دراسة مقارنة) . المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب - سلسلة
عالم المعرفة (عدد ٨٠) ، أغسطس ، الكويت ، ١٩٨٤ ، ٣٦٠
صفحة .

مراجعة : جمال صليبي

يعالج الكتاب الذي بين ايدينا موضوعاً من أهم الموضوعات الاجتماعية وهو الزواج ،
فيقدم بحثاً قانونياً فقهاً مقارناً ، في الزواج عند العرب في الجاهلية والإسلام وعند بعض
الشعوب الأخرى .

ويقع الكتاب في (٣٦٠) صفحة من القطع الوسط ، وهو من سلسلة عالم المعرفة ورقمه
(٨٠) وقد صدر لشهر آب سنة ١٩٨٤ ، لمؤلفه الدكتور عبد السلام الترماني أحد اساتذة
القانون في كلية الحقوق بجامعة الكويت .

يبين المؤلف في المقدمة موضوع الكتاب ، وهو عرض ظاهرة الزواج عند العرب في
الجاهلية ، وما طرأ عليها من تعديل في الإسلام ثم يبين الغاية من تأليف هذا الكتاب وهي
تتبع (مسيرة النقلة في نظام الزواج ، من انعقاد عقده إلى انقضاءها) وهو يتخذ منهجه في الكتاب
(سبيل المقارنة بين العادات والأعراف والتقاليد التي اشتمل عليها نظام الزواج عند العرب في
جاهليتهم واسلامهم وبين نظيرها عند الشعوب والديانات الأخرى) ثم يوضح الأثر الكبير
للإسلام فيها اضافة على أهم مسؤولية للإنسان ، كي يستطيع انشاء مجتمع متين قادر على أداء -
أصعب المهام .

ويقسم المؤلف الكتاب إلى ثمانية أقسام ، ويتألف كل قسم من فقرات تحمل أرقاماً
متسلسلة ، قد تطول أو تقصر .

وفي الفقرة الأولى من القسم الأول ، يتكلم على الزواج والغاية منه ، وفي الفقرة الثانية
يعدد أنواع الأنكحة في الجاهلية فيذكر منها عشرة أنواع هي :

- ١ - الاستبضاع
- ٢ - المضاملة
- ٣ - المخادنة
- ٤ - البغاء : وهو نوعان : ببغاء العادي - والبغاء الديني أو المقدس .

- ٥ - نكاح الضيق: أو وراثته النكاح
- ٦ - نكاح الشغار: أو ما يعرف في البلاد العربية حالياً باسم (المقايضة) بالرغم من تحريم الإسلام لهذا النكاح.
- ٧ - نكاح البذل: أو تبادل الزوجات
- ٨ - نكاح المسيبات والمخطوفات
- ٩ - الزنا
- ١٠ - الزواج المؤقت، أو زواج المتعة.

ويتحدث المؤلف في الفقرة الثالثة عن الأسباب التي جعلت الإسلام يحرم هذه الأنكحة الجاهلية، وكان التحريم قد اتبع التدريج واتبع سبيل الإقناع. ثم يفرد فقرة خاصة عن موقف الإسلام من نكاح المتعة، ويذكر لنا الحجج التي حرمت هذا النكاح.

وفي الفقرة الأولى من القسم الثاني يتحدث عن ماهية الزواج وماهية العزوبة وفي الفقرة الثالثة يتحدث عن الخطبة والعقد في الجاهلية والخطبة في الإسلام والفرق بينهما، ثم يذكر قانون حمورابي.

ويجعل الفقرة الثالثة للحديث عن المحرمات من النساء، ويعد أن يعطي لمحة عن التحريم والاباحة السائدة قبل الإسلام، ويذكر تعليل الإباحين، وخاصة في بناتهم، يجعل هذه المحرمات نوعين حسب النص القرآني منها الدائم ومنها المؤقت، ثم يعرض رأي المذاهب الإسلامية فيها.

ويجعل القسم الثالث في فقرتين يخص الأولى بالصفات المرغوبة في الزوجين وهي صفات خلقية وخلقية، تتغير بتغير الأزمان، ثم يذكر أوصافاً كثيرة عن مجال المرأة، شعراً ونثراً، ويورد وصفاً للمرأة الذئبة المعاندة، ثم يذكر لنا وصية أم - لابنتها حين زواجها وفيها تقول:

«أي بنية إن أنت فارقت بيتك الذي خرجت منه، وعشك الذي درجت فيه إلى رجل لم تعرفه، وقرين لم تألفه، فكوني له أمة يكن لك عبداً، واحفظي له خصالاً عسراً يكنلك ذخراً: -

أما الأولى والثانية: فالحشوع له بالقناعة - وحسن السمع والطاعة.

وأما الثالثة والرابعة: فالتفقد لموضع عينه وأنفه، فلا تقع عينه منك على قبيح ولا يشم منك إلا رائحة طيب.

وأما الخامسة والسادسة: فالتفقد لوقت نومه وطعامه، فإن تواتر الجوع ملهبة وتنفيس النوم مغضبة.

وأما السابعة والثامنة : فالاحتراس بجانه، والإرعاء على حشمه وعياله، وملاك الأمر في المال حسن التقدير، وفي العيال حسن التدبير.

وأما التاسعة والعاشر : فلا تعصين له أمراً، ولا تفشين له سرّاً، فإنك إن خالفت أمره أوجرت صدره، وإن افشيت سره لم تأمني غدره، ثم إياك والفرح بين يديه إذا كان مهتماً، والكآبة بين يديه إن كان فرحاً.

وفي الفقرة الثانية : يعرض حقوق الزوجين وواجباتهما.

ويتضمن القسم الرابع ثلاث فقرات، يذكر في الأولى السن المناسبة للزواج عند مختلف الأقسام بشكل عام وعند أئمة المسلمين ثم يتحدث عن ولاية التزويج أي عمن يجب أن يكون ولي الفتاة في أمر زواجها.

وفي الفقرة الثانية يتحدث عن الكفاءة، التي تعتبر من أهم الأمور في الزواج لأنها تعني المساواة، وإن الرجل مؤهل وكفء لزوجته من المرأة فيذكر معيار الكفاءة في الإسلام وملخصه قوله تعالى «إنما المؤمنون إخوة» وقول الرسول «إذا أتاكم من ترضون دينه وخلقه فزوجوه، ألا تفعلوا تكن فتنة في الأرض - وفساد عريض».

ولكن الناس تقبلوا هذا المبدأ على مضض، وذكر أمثلة واقية، كما أن الناس غيروا في هذا المعيار وقام الفقهاء بإضافة شروط جديدة نتيجة لتطور الحياة الاجتماعية، فمنهم من جعل النسب شرطاً لازماً في الكفاءة، ومنهم من اشترط المهنة، وآخرون الحسب، أو سعة العيش، والسلامة من العيوب، ثم يروى قضية الشيخ علي يوسف، التي هزت الأوساط الاجتماعية في مصر سنة (١٩٠٤) والتي أثارت سخط شاعر الليل حافظ إبراهيم، فعبّر عن ذلك في قصيدة مطلعها :

حطمت اليراع فلا تعجبي وعفت البيسان فلا تعتجي

ويتحدث المؤلف في الفقرة الثالثة عن زواج المصلحة، ومنه الزواج السياسي وزواج أبناء العمومة، ثم يذكر رأي الرسول الكريم، ورأي بعض الصحابة، ورأي علماء الاجتماع والأقوال المثورة عن هذا الزواج، كما يتحدث عن الزواج الذي يكون لمصلحة الأب أو الولي.

في القسم الخامس وفي الفقرة الأولى منه يتكلم على المهر ويبين رفض الإسلام لهذه التسمية لأنها تنقص من قدر المرأة فهي تعني الثمن إلى استعاضة الإسلام عنها بأربعة مصطلحات هي : «صدقة» و «نحلة» و «جاء» و «علاقة».

ويتحدث في الفقرة الثانية عن الجهاز الذي تحتاجه العروس، ويذكر في الفقرة الثالثة الأعراس، والمشهور منها، ويتحدث في الفقرة الرابعة عن الحمل والولادة. وفي الخامسة عن

الختان والخفض، وجعل الفقرة الأخيرة للحديث عن تسمية الأولاد، وبين سبب التسمية وسبب الاختلاف في الأسماء بين العرب أنفسهم، كما بين الفرق بين الكنية واللقب.

والقسم السادس من أهم أقسام الكتاب، فقد جعله المؤلف عن تعدد الزوجات وفيه يبين موقف الأقوام من هذا التعدد، وموقف الجاهليين، ورأى علماء الاجتماع في هذا التعدد.

وفي الفقرة الثانية، يتحدث عن موقف الإسلام عن تعدد الزوجات، وعن - الأصل في الزواج هل هو واحدة أم أكثر؟.

وفي الفقرة الثالثة يتحدث عن زوجات النبي (ﷺ) وسبب زواجه من كل واحدة منهن، ثم يذكر الأسباب التي جعلت الرسول (ﷺ) لا يتقيد بتحديد عدد زوجاته.

ومن الطريف في هذا القسم، أن يتحدث المؤلف في الفقرة السابعة عن الصراع بين الكنه والحماة، ويذكر الأسباب التي تؤدي إليه، والعوامل التي تخفف كثيراً من حدته.

وفي القسم السابع وفي الفقرة الأولى منه، يبين الأسباب التي تؤدي إلى انحلال الزواج عن طريق الطلاق، فيذكر لنا الطلاق في القوانين والأعراف القديمة ثم في الشريعة اليهودية والمسيحية، ثم في الجاهلية، والإسلام.

وفي الفقرة الثانية، يبين موقف الإسلام من الطلاق، والذي هو عند الله أبغض الحلال.

أما القسم الثامن والآخر، فكان تعريفاً ببعض الإعلام والواردة اسماؤهم في الكتاب.

ويلاحظ أن المؤلف قد ذكر من ضمن زوجات الرسول (ﷺ) ريمانه بنت زيد بن عمرو النظرية التي لم يتزوجها الرسول ابداً، في حين أغفل مارية القبطية التي هي إحدى زوجاته، وأم ولده ابراهيم الذي اعتنقها من الرق حين ولدته، فقد اكتفى بالإشارة إليها إشارة عابرة ووصفها بأنها جارية ولدت ابراهيم، ولم يذكرها في عداد زوجاته وإنما استبدل بها ريمانه.

كما يلاحظ أيضاً أن المؤلف لم يعط موضوع حقوق الزوجين وواجباتهما ما هو جدير به من عناية واهتمام فكان حديثه عنها سريعاً، على الرغم من لهذا الموضوع من أهمية وخطورة في العصر الحديث.

وكنا نتمنى على المؤلف لو أنه أفرد في كتابه قسماً خاصاً للحديث عن مشكلة الزواج في الغرب ومشكلة الزواج من الأجنيات أيضاً.

وعلى الرغم من دقة المؤلف في الإحالة إلى المراجع والمصادر في حواشي الكتاب، فإنه لم يزود كتابه بثبت يسرد فيه مراجعه ومصادره.

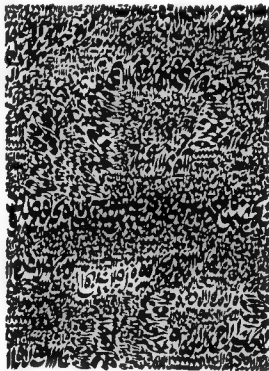
وما هو طريف في الكتاب أن يستشهد فيه مؤلفه بكثير من أقوال الشعراء وأن يذكر

حوادث تتعلق بالزواج من واقع المجتمع العربي المعاصر كحديثه عن زواج الشيخ علي يوسف .
لقد كان الكتاب كالبيتان الذي حوى من كل الأنواع ، فهو مزيج من الأدب - والفقه
والتاريخ والقانون وعلم الاجتماع ويمكن أن يعد من الكتب الموسوعية الرائدة في موضوع
الزواج إضافة مؤلفه إلى المكتبة العربية فأغناها .



المجلة العربية للملوم الانسانية

تصدر عن جامعة الكويت ، فصلية محكمة ، تقدم البحوث الأصلية والدراسات الميدانية والتطبيقية
في شتى فروع العلوم الانسانية والاجتماعية باللغتين العربية والانجليزية .



رئيس التحرير
د. عبد الله العتيبي
مدير التحرير
آمال بدر الفربلي

جميع المراسلات توجه الى رئيس التحرير : ص. ب. : ٢٦٥٨٥ - الكويت
مكاتب : ٨٧١٦٣٩ - ٨١٥٤٥٣ (الشويخ) - تليفون ٢٢٦٦٦ KUDVER

محسن عوض . مصر واسرائيل . . خمس سنوات من التطبيع . دار
المستقبل العربي ، القاهرة ، ١٩٨٤ .

مراجعة : محمود الورداني

في مارس (آذار) ١٩٧٩ وقعت بين مصر واسرائيل معاهدة «السلام» في
واشنطن . وفي مارس من عام ١٩٨٤ ، يكون قد مضى على هذه المعاهدة خمس سنوات
كاملة ، جرت خلالها مياه كثيرة . ولاشك أن مرور هذه السنوات يتيح اختبار وتقييم خطوات
التطبيع بين الحكومة المصرية والعدو الاسرائيلي على المستويات الاجتماعية والاقتصادية
والثقافية .

والمؤلف - محسن عوض - باحث متخصص في الشؤون الصهيونية ، وهو من بين المثقفين
المصريين الذين أرسلت لهم منظمة (كاخ) الصهيونية الارهابية - ورأسها الحاخام مائير كاهان -
رسائل تهديد بالقتل ، إذا لم يكفوا عن نشاطهم السياسي والفكري ، وهي الرسائل التي اثارت
غضباً هائلاً في صفوف المثقفين المصريين في الشهور القليلة الماضية .

والواقع أن هذا الكتاب استطاع ان يحقق إنجازاً فريداً بكل المقاييس ، من زاوية تجميع
وترتيب وتنسيق كافة وثائق واجراءات التطبيع ، من خلال اطلاعه على كافة المصادر التي تناولت
الفترة موضوع البحث . وينقسم الكتاب الى فصول ثلاثة ، يعالج الأول التطبيع السياسي بين
مصر واسرائيل ، والثاني التطبيع الاقتصادي . . جائزة التسوية ، والثالث يناقش التطبيع
الثقافي . . وثقافة التطبيع .

يعتمد الباحث في بداية الفصل الأول ، إلى تتبع وقائع الاتصالات المصرية الاسرائيلية قبل
مبادرة السادات . ويشير إلى ما جاء في كتاب « حياتي » لجولدا مائير رئيسة وزراء العدو السابقة ،
حيث زارها في أوائل عام ١٩٧٢ نائب وزير خارجية رومانيا ، وطلب مقابلتها على انفراد ، ليلفها
أنه مؤلف من رئيس جمهوريته بشأن رسالة من الرئيس السادات ، ويقترح عليها المجيء إلى
بوخارست لمناقشة هذا الموضوع . وبالفعل ناقشت مائير مع شاوشيسكو أن السادات مستعد لمقابلة
أي شخص اسرائيلي ، وأن اجتماعا من نوع ما يمكن أن يتم .

وثاني هذه الوقائع ما كشف عنه «حسن التهامي» وهو نائب رئيس وزراء، ومن أهم الشخصيات التي برزت وعملت في حقن (السلام) المصري الاسرائيلي، إذ يشير الى ان السادات أرسل رسالتين شفويتين لكل من مائير وديان، إبان تردد كيسنجر على مصر ومساغيه لفض الاشتباك عقب حرب أكتوبر ١٩٧٣، ثم رد كتابي من مائير وديان يرحبان فيه باقتراح السادات.

أما ثالث هذه الاتصالات، فهو ما كشف عنه مدير عام وزارة التعليم الاسرائيلية، الذي ذكر أن جامعة هارفارد دعت إلى لقاء تعارف وعمل لرجال التعليم في أربع دول: مصر واسرائيل وايران وتركيا في ديسمبر ١٩٧٦، واستمر نحو ١٢ يوما.

ثم اللقاء الذي تم بعد اكتشاف غابرات اسرائيل لـ «مؤامرة» ليبية لاغتيال السادات وإبلاغها أمريكا بهذا الامر، مما استدعى اللقاء بين رئيسي جهازَي المخابرات من مصر واسرائيل قبل يوليو ١٩٧٧.

ويتابع الباحث بعد ذلك محادثات التهامي - ديان في المغرب. وإذا كان التهامي يتحدث عن ثلاثة لقاءات مع ديان في المغرب، اقترح بعدها على السادات الذهاب إلى القدس، فهو يتناقض ليس فقط مع الروايات الاسرائيلية، ولكن مع روايات المسؤولين المصريين أنفسهم وفي هذا الصدد يشير الباحث الى مذكرات عماد ابراهيم كامل وزير الخارجية المصري، الذي استقال عشية توقيع اتفاقيات كامب ديفيد، وفيها يورد اقتناع التهامي بأن ديان هو «المسيخ الدجال» الذي تنبأت التوراة بظهوره، وإطلاعه (إطلاع التهامي) على نبوءة مكتوبة مفادها «أن اليهود يعيشون في الشتات لأكثر من ألفي سنة يعودون بعدها إلى القدس كي يذبحوا». والدلالة الهامة هنا ليست في معتقدات التهامي، بل ان هذه القصة كانت السند المستر لبعض الاقتراحات التي ترددت في فكر السادات أثناء مؤتمر القمة في كامب ديفيد. هذا فضلاً عن الفضيحة التي قدمها التهامي لوزير الخارجية المصري، أثناء الاستعداد لمؤتمر وزراء خارجية مصر واسرائيل والولايات المتحدة، حيث قال له التهامي: «عندما تقابله - يقصد ديان - اذا لاحظت انه يراوغ في الحديث معك، فما عليك الا ان تقبض يدك اليمنى وانت تنظر اليه، ثم ترفعه امام وجهه وانت تصيح - يا تهامي - وستجد أنه سيعود الى رشده على الفور، وبذلك تستطيع التفاهم معه».

يفرد المؤلف بعد ذلك العديد من صفحات كتابه لمناقشة وثائق اتفاقيات كامب ديفيد، نصوص معاهدة السلام وملحقاتها، وثائق إنشاء القوات المتعددة الجنسيات، تعهدات والالتزامات صادرة عن شركاء كامب ديفيد، وأخيراً اتفاقية طابا. ويخلص من المناقشة الى ان هذه الاتفاقيات ترتب ثلاثة مظاهر للمخلل الامني لمصر. الاول يرتبط بترتيبات الامن التي يفرضها

الملحق العسكري للاتفاقية ، مما يعني أن حدود مصر التي يمكن الدفاع عنها قد ارتدت الى الغرب بحوالي ١٥٠ كم ، لتصبح على بعد ٥٠ كم من قناة السويس ، كما يفرض نزع سلاح ثلاثة أرباع سيناء تماماً . اما المنطقة التي يفترض امكانية الدفاع عنها لا تتجاوز فرقة مشاة واحدة تتوزع على قرابة ٤٠٠ كم ، فضلاً عن تحول المطارات العسكرية في سيناء الى مطارات مدنية مفتوحة للاستخدام التجاري الحر . اما القوات البحرية المصرية فلا سبيل الى تواجدها في المياه الاقليمية لسيناء ، كما انه لا سبيل ايضاً لانشاء اية قوات او تجهيزات عسكرية على سواحل سيناء .

وفي نفس الوقت ، فإنه في وسع اسرائيل ان تجند ما تشاء من قواتها على مبعدة ٣ كم من حدودها مع مصر ، كما يصرح لها بترتيبات الانذار المبكر . هذا الى جانب وجود قاعدتين جويتين متاهتين للحدود مباشرة ، وتفوقها المعروف في حجم طيرانها ومدها . واخيراً ما حددته الاتفاقيات من تزويد اسرائيل بأحدث الاسلحة من الولايات المتحدة .

ويرتبط ثاني مظاهر هذا الخلل بمخاطر الوجود العسكري الامريكي في سيناء ، اذ تلزم مذكرة التفاهم الاسرائيلية الامريكية - الولايات المتحدة بمساندة اسرائيل واتخاذ تدابير مختلفة اذا ما اقتنعت ان هناك (مجرد تهديد) بخرق هذا الاتفاق ، وليس فقط وجود هذا الخرق بالفعل . اما ثالث هذه المظاهر فيتعلق بشك الارتباط بين الامن القومي المصري والعربي ، باعتباره المهمة الاساسية للتحالف الامريكي الاسرائيلي .

ويتنقل المؤلف لمناقشة مظاهر الانتقاص من السيادة المصرية ، من خلال معالجة تعارض معياري الامن الاسرائيلي والسيادة المصرية ، التي تتجه دوماً عند حدوثها الى تغليب الاول على الثاني . وثاني هذه المظاهر وجود القوات المتعددة الجنسية ، ثم تنازل نظام السادات عن سيادة مصر على مضايق تيران ، وتطبيع العلاقات اثناء الاحتلال الاسرائيلي ، واخيراً فرض نصوص على التشريع المصري .

ولعله من المهم مناقشة المظهر الاخير ، الذي ينعكس بشكل خاص على مجمل النشاط السياسي والفكري والجهادي . فقد الزمت نصوص المعاهدة ، الحكومة المصرية بالاسماع بأي نشاط أو حتى رأي أو فكر معاد لاسرائيل يعبر عن نفسه بأي صورة ، ولا بد من تأييده ومساعدة صاحبه ، حتى اذا ما ابداه خوارج البلاد . وقد أدى هذا الى صدور سلسلة من التشريعات التي تقضي بمنع انتقاد معاهدة السلام ، والا التعرض للسجن والغرامة والحرمان من الحقوق السياسية ، والحرمان من شغل وظائف يكون من شأنها التأثير على الرأي العام ، أو اصدار الصحف ، أو تأسيس الاحزاب السياسية . . . الخ .

ويشار هنا الى ان مصر وحدها هي التي بادرت باصدار وتطبيق هذه السلسلة من

التشريعات والقوانين ، بينما لم تتخذ اسرائيل من جانبها أي اجراء تشريعي ينتقص من الحقوق السياسية لمعارضى المعاهدة لديها .

ثم يرصد الباحث مظاهر خمسة للتطبيع السياسي . اولها اجهزة التطبيع وهي التمثيل الدبلوماسي ، حيث افتتحت اسرائيل سفارتها في ١٨/٢/١٩٨٠ قبل الجلاء عن بقية سيناء . كما افتتحت قنصلية لها في الاسكندرية ، وافتتحت مصر قنصلية في ايلات .

ومن بين اجهزة التطبيع يحدد المؤلف اللجان المشتركة التي نشأت في اطار التطبيع . وأولها^(٤) اللجنة العليا للتطبيع في كل بلد على حده ، وانبثقت عنها مجموعة من اللجان الفرعية تختص بموضوعات الثقافة والتجارة والسياحة . والمواصلات والنقل البري والطيران والزراعة . أما المظهر الثاني فهو لقاءات القمة التي توقفت بعد اغتيال السادات وعددها احد عشر لقاء ، فضلاً عن زيارتين لرئيس اسرائيل . هذا الى جانب العلاقات البرلمانية والحزبية والعسكرية .

والواقع أن المعاهدة باجراءاتها ولجانها ونتائجها خلقت واقعاً جديداً يتميز بعدة حقائق استراتيجية تشمل تحييد دور مصر في الصراع العربي الاسرائيلي . اولا باستبعاد الخيار العسكري ، أو حتى بإمكان استخدام ضغوط سياسية أو اقتصادية ، لأن المعاهدة تفرض عواقب وخيمة ، وهكذا مضت العربية الاسرائيلية والاعمال البربرية في المنطقة : ضرب المفاعل الذري العراقي بعد المعاهدة ، ضم الجولان دون أن تتمكن مصر من التصويت ضده في الامم المتحدة ، استمرار سياسة الضم والاستيطان إذ ارتفع عدد المستوطنات من ٤٧ عام ١٩٧٧ إلى ١٤٩ مستوطنة عام ١٩٨٢ ، الى جانب غزو لبنان الفاشي واحتلال عاصمته . باختصار ادت المعاهدة إلى حدوث خلل جسيم في ميزان القوة بين اسرائيل وأطراف المواجهة ، نتيجة لتحديد مصر ، لاسيما اذا علمنا ان هذا الميزان جرت صياغته اصلا على اساس تفوق اسرائيل العسكري على اطراف المواجهة مجتمعين .

يعالج المؤلف في الفصل الثاني التطبيع الاقتصادي . فقد جنحت اسرائيل الى فرض التطبيع الاقتصادي من خلال الاطار السياسي كجزء لا يتجزأ عن السلام ، سواء في كامب ديفيد أو من بين بنود المعاهدة . وفي هذا الصدد فان مفاوضات تطبيع العلاقات استغرقت نحو ثلاثة أشهر ، ثم خلالها التوصل إلى تسع اتفاقيات بمعدل اتفاقية كل عشرة أيام ، استأثر هيكل التطبيع الاقتصادي بسبع اتفاقيات . تختص أربع منها باتفاقيات البنية الاساسية التي تشمل اتفاقيات الطيران والنقل البحري والبري والمواصلات ، ثم الاتفاقيات النوعية التي تشمل اتفاقيات تجارية وسياحية .

وفي تقييمه لنتائج التطبيع الاقتصادي ، يحدد الكاتب ان هذه النتائج تتضمن اساساً

ايدولوجياً وميساسياً يقدم استراتيجية التغلغل الاسرائيلي في مصر . كذلك فإن التطبيع الاقتصادي يعني عزلة مصر عربياً وتوسيع رقعة خلافاتها مع الدول الاشتراكية ، وزيادة اعتمادها على الاقتصاد الغربي . أي زيادة تبعية الاقتصاد المصري للدول المائلة لاسرائيل .

وخلال فترة التطبيع المحدودة ، التي صاحبها بالرغم من ذلك توترات مختلفة ، أمكن لاسرائيل أن تصبح العميل الاول لصادرات البترول المصري (نحو ربع صادرات مصر من البترول) . أما حركة السياحة مع اسرائيل فقد بلغت نحو ٧٪ من السياحة الاجنبية لمصر ، هذا فضلاً عن المشروعات الزراعية والتجريبية المشتركة التي لا بد وان تكون مقدمة لمشروعات أكبر ، وكذا الانشطة التجارية غير القانونية عبر الحدود مثل تهريب الماس والمخدرات .

ثم يربط الكاتب بين كارثة الانفتاح الاقتصادي - التي قاد نظام السادات مصر اليها - وبين التطبيع الاقتصادي مع العدو الاسرائيلي . فالتطبيع لم يكن مجرد نتيجة منطقية وطبيعية لسياسة الانفتاح فقط ، بل إنه كان أحد خصائصها ومقدماتها . إن سياسة الانفتاح لم تكن تستطيع أن تتعايش مع التوترات العسكرية والسياسية مع اسرائيل ، أو مع قوانين المقاطعة العربية والحصار الاقتصادي . الخ .

ولقد انتهت سياسة الانفتاح الاقتصادي كما هو معروف ، بعد حملة التخريب المنظمة ضد الاقتصاد المصري ، الى مديونية تبلغ ١٨,٥ مليار دولار ، بالإضافة الى ديون عسكرية تتراوح بين ٣ - ٤ مليار دولار عام ١٩٨١ . ولقد اسهم التطبيع الاقتصادي في بلوغ هذه النتيجة بشكل مباشر . ان احدي نتائجه مثلاً وقف المعونات العربية التي بلغت بعد حرب اكتوبر حوالي ٣ مليار سنوياً ، وسحب الودائع العربية من البنوك المصرية ، ووقف الاستثمارات العربية في مشروعات حيوية مثل هيئة التصنيع الحربي ، الى جانب اضطراب العلاقات مع الدول الاشتراكية .

ويختتم المؤلف كتابه بالفصل الثالث : التطبيع الثقافي وثقافة التطبيع . ومن وجهة النظر الاسرائيلية ، فإن التطبيع الثقافي يمثل الدعامة الرئيسية لبناء السلام في المنطقة ، وتضمنه في اتفاقية الاطار جنباً الى جنب مع ترتيبات الامن وفرض المقاطعة وفتح الاسواق المصرية امام المنتجات الاسرائيلية .

ثم يورد المؤلف الاتفاقية الثقافية التي وقعت في ١٩٨٠/٥/٨ ، وتقع في ثمانى مواد ، تتضمن مختلف اشكال التعاون والتبادل الثقافي والاذاعي والتلفزيوني والرياضي . وفي اطار هذه الاتفاقية تم توقيع عدد من البروتوكولات التنفيذية من اخطرها بروتوكول انشاء المركز الاكاديمي الاسرائيلي بالقاهرة . ولا يعتمد هذا المركز في تمويله على الحكومة ، بل تموله سبعة معاهد للدراسات العليا ، وتديره الجمعية الشرقية الاسرائيلية التابعة للاكاديمية الاسرائيلية

للعلم والانسانيات . ويشير هذا المركز استفزازاً مستمراً على الاوساط العلمية المصرية لنوعية نشاطه والموضوعات التي يعالجها .

ولا يكاد الباحث أن يغفل مظهراً واحداً من مظاهر النشاط والتغلغل الثقافي خلال السنوات الخمس فهو يرصد تبادل الزيارات بين أساتذة الجامعات المصرية والاسرائيلية ، فضلاً عن البحوث المشتركة والمؤتمرات العلمية والمنح الدراسية وعقد الدورات الدراسية ، في الخارج ومحاولات عقد صلات بين نقابات المهن التعليمية .

على أن اخطر ما حدث بالفعل هو تغيير المناهج الدراسية ، حيث جرى استبدال موضوعات باخرى في مناهج الصف السادس الابتدائي بالمدارس المصرية وفي الصف الثالث الاعدادي . كما أضيفت موضوعات جديدة (كامب ديفيد - اتفاقية السلام) ، بل وفي الموضوعات جرى التغيير . وعلى سبيل المثال تم حذف « وقد تمكن اليهود الصهيانية بمساندة الدول الاستعمارية من اغتصاب ارض فلسطين منذ عام ١٩٤٨ وشردوا معظم أهلها العرب ، واستولوا على ممتلكاتهم غير ان الفلسطينيين وسائر العرب يعملون على تحرير فلسطين وعودة الشعب الفلسطيني الى وطنه » واصبح نفس الموضوع - بعد الحذف - يتكلم عن اسرائيل ، التي عاصمتها القدس ، دون تناول اي شيء يتعلق بهذه « الفلسطينيين » .

ويواصل الكاتب ، بنفس الدقة والدأب اللذين يتميز بهما كتابه ، رصد اشكال التغلغل ، والصهيوني في مجال الفكر والادب ، حيث تعددت زيارات الكتاب الصهيانية ، ودعواتهم للكتاب المصريين . كما تم تصدير الكتب والمجلات والصحف الاسرائيلية لمصر ، والاشتراك في معارض الكتاب التي تعقد في مصر ، وان كانت - اسرائيل - قد أخفقت في اجتذاب الناشرين المصريين لحضور معرض الكتاب الدولي في القدس في ١٩٨١ . وفي مجال الموسيقى والغناء ، والسينما والتلفزيون ، والفنون التشكيلية ، يرصد الباحث كافة اشكال التغلغل الصهيوني على نحو يستحق التقدير ، للشمول والدقة وتنوع المصادر التي يرجع اليها .

وفي نهاية فصله الاخير ، يعتمد المؤلف الى محاولة تقييم محاولات التغلغل بين المثقفين المصريين ، وحجم استجابتهم للنشاط الصهيوني الثقافي . فعلى امتداد السنوات الخمس السابقة لم تستقبل اسرائيل من اعلام الفكر في مصر سوى الدكتور حسين فوزي ، ولم يزد عدد الاساتذة المصريين الذي زاروا اسرائيل عن آحاد . ولم يقبل ناشر مصري واحد الاشتراك في معرض الكتاب بالقدس . والمعرض الوحيد للفنون التشكيلية تم في اطار وزارة الثقافة ، واعتمد على لوحات الفنان الراحل محمود سعيد .

ويحدد الكاتب ثلاثة مواقف يتخذها المثقفون المصريون ازاء التطبيع . فريق رفض زيارة

اسرائيل وهي تحتل الارض العربية وتنكر حقوق الشعب الفلسطيني ، وإن كان لا يأنف من استقبال الكتاب الصهيانية والتحاور معهم . وفريق يرى ان هذا الحوار ضروري لتشجيع معسكر السلام في اسرائيل . والفريق الثالث يتميز بمنهجه المتماسك ومواقفه المبدئية تجاه الصهيونية ورفضه لمنطق التطبيع من أساسه . ويندرج تحت هذا الاتجاه مختلف الاتجاهات العقائدية في مصر بوجه عام . ويجد هذا الرفض تعبيره من خلال المنظمات الحزبية المعارضة في مصر والهيئات النقابية ونوادي اعضاء هيئات التدريس والاتحادات العمالية والجمعيات الثقافية . وقد تمكنت هذه المنظمات من العمل من خلال اللجان الجبهوية مثل لجنة الدفاع عن الثقافة القومية التي تعمل في اطار حزب التجمع ، ونشأت اصلا للدفاع عن الثقافة القومية ضد الغزو الصهيوني الامبريالي . هذا فضلا عن لجنة الدفاع عن الاقتصاد القومي ، ولجنة مناصرة الشعبين اللبناني والفلسطيني) .

وبالطبع ، فان حركة مواجهة الصهيونية في مصر ، عانت من مختلف اشكال الضغوط والممارسات القمعية ، حتى وصلت الى ذروتها في احداث سبتمبر ١٩٨١ الشهيرة ! حيث جرى الزج باغلب اعضاء اللجان المشار اليها في السجون .

والواقع اننا امام كتاب ينقص المكتبة العربية بالفعل ، يجفل برصد ادق دقائق العلاقات بين مصر الرسمية واسرائيل الصهيونية ، ويحتوي على الوثائق الرسمية المتعلقة بالنشاطات الصهيونية التي تعمل في اطار التطبيع ، فضلا عن هذا السجل الهائل لمختلف المتعاونين والوكلاء للعدو الاسرائيلي من المصريين ، ولكن ما ينقص الكتاب ، هو القيام بجهد أوسع ، لتناول أشكال المقاومة للتطبيع . فلا يكفي ذكر الهيئات والنقابات واللجان التي واجهت التطبيع بشكل عام ، بل كان واجبا ، طالما أن الكاتب اختار أن يتناول السنوات الخمس من التطبيع بين مصر واسرائيل ، معالجة مواقف هذه القطاعات الراضية للتطبيع ، وتطور تلك المواقف ، واختيار نماذج من بياناتها واشكال وأساليب مواجهاتها للعدو الاسرائيلي . فلا يمكن أن تمر مواقف نقابة المحامين المصرية مثلا - التي تحتفل باحراق العلم الصهيوني كل عام في ذكرى توقيع المعاهدة المشثومة - دون أن يعمل الكاتب على إبراز هذه المواقف ، إلى جانب مختلف اشكال العمل الجماهيري التي قادتها اللجان التي أشار إليها المؤلف . حتى أنه إذا كان أحد وجهي العملة : التطبيع بين مصر واسرائيل ، فإن الوجه الآخر - المشرق الفتي - هو مقاومة هذا التطبيع ، الأمر الذي كان يستلزم تناولا أوسع ومعالجة عميقة .

ابن ضيحا ، أبو علي الحسين بن عبد الله
طبرستان ، طبرستان ، في رحاب الفكر الميمني ، المطبع
١٩٨٧/١١/١٢

عشاق ، حسن ملا ، أفكار التسمية عند ابن سينا ، مجلة
علمية العلوم الاجتماعية ، ص ١٩٨٧/١١/١٢

المصري ، واطي ، ص ١٩٨٧/١١/١٢

ابن تيمية ، تقي الدين أحمد ، السيرة
مبتدأ ، حسن ، الدعوة والإصلاح في السياسة
الشرعية لأبي عبد الله ، ص ١٩٨٧/١١/١٢

ابن خنوس ، حسن ، حسن ملا ، أفكار التسمية عند ابن سينا ، مجلة
علمية العلوم الاجتماعية ، ص ١٩٨٧/١١/١٢

ابن خنوس ، حسن ، حسن ملا ، أفكار التسمية عند ابن سينا ، مجلة
علمية العلوم الاجتماعية ، ص ١٩٨٧/١١/١٢

الفهرس

ابن طولي ، أبو عبد الله محمد بن عبد الملك
الطولي ، حسن ، حسن ملا ، أفكار التسمية عند ابن سينا ، مجلة
علمية العلوم الاجتماعية ، ص ١٩٨٧/١١/١٢

ابن طولي ، أبو عبد الله محمد بن عبد الملك
الطولي ، حسن ، حسن ملا ، أفكار التسمية عند ابن سينا ، مجلة
علمية العلوم الاجتماعية ، ص ١٩٨٧/١١/١٢

ابن خنوس ، حسن ، حسن ملا ، أفكار التسمية عند ابن سينا ، مجلة
علمية العلوم الاجتماعية ، ص ١٩٨٧/١١/١٢

ابن خنوس ، حسن ، حسن ملا ، أفكار التسمية عند ابن سينا ، مجلة
علمية العلوم الاجتماعية ، ص ١٩٨٧/١١/١٢

ابن خنوس ، حسن ، حسن ملا ، أفكار التسمية عند ابن سينا ، مجلة
علمية العلوم الاجتماعية ، ص ١٩٨٧/١١/١٢

ابن خنوس ، حسن ، حسن ملا ، أفكار التسمية عند ابن سينا ، مجلة
علمية العلوم الاجتماعية ، ص ١٩٨٧/١١/١٢

ابن خنوس ، حسن ، حسن ملا ، أفكار التسمية عند ابن سينا ، مجلة
علمية العلوم الاجتماعية ، ص ١٩٨٧/١١/١٢

ابن خنوس ، حسن ، حسن ملا ، أفكار التسمية عند ابن سينا ، مجلة
علمية العلوم الاجتماعية ، ص ١٩٨٧/١١/١٢

ابن خنوس ، حسن ، حسن ملا ، أفكار التسمية عند ابن سينا ، مجلة
علمية العلوم الاجتماعية ، ص ١٩٨٧/١١/١٢

ابن خنوس ، حسن ، حسن ملا ، أفكار التسمية عند ابن سينا ، مجلة
علمية العلوم الاجتماعية ، ص ١٩٨٧/١١/١٢

ابن خنوس ، حسن ، حسن ملا ، أفكار التسمية عند ابن سينا ، مجلة
علمية العلوم الاجتماعية ، ص ١٩٨٧/١١/١٢

ابن خنوس ، حسن ، حسن ملا ، أفكار التسمية عند ابن سينا ، مجلة
علمية العلوم الاجتماعية ، ص ١٩٨٧/١١/١٢

ابن خنوس ، حسن ، حسن ملا ، أفكار التسمية عند ابن سينا ، مجلة
علمية العلوم الاجتماعية ، ص ١٩٨٧/١١/١٢

ابن خنوس ، حسن ، حسن ملا ، أفكار التسمية عند ابن سينا ، مجلة
علمية العلوم الاجتماعية ، ص ١٩٨٧/١١/١٢

صدر العددان العاشر والحادي عشر

الاشتراك السنوي: لبنان ٥٠٠ ل.ل. / خارج لبنان ٢٠٠ دولاراً أميركياً

العنوان:

Abu Hishmah Bldg. Farabi Street
Watwat (al-Zarif) P.O.Box: 14/5968
Beirut — Lebanon

بنية أبو حشمة — منطقة الزيف
حي الوتوات — شارع الفارابي
ص.ب: ١٤/٥٩٦٨ بيروت — لبنان

السيد يسين . التحليل الاجتماعي للأدب . السويس ١٩٨٤ ، ١٩٨٠
صفحة .

مراجعة : سامي الربيع

جامعة ييلاند / ألمانيا

ينطلق السيد يسين في كتابه «التحليل الاجتماعي للأدب» من طموح كبير. فهو يتعامل مع محتوياته على أنها: «تمثل في الواقع مشروعاً متكاملًا، الهدف منه رسم المعالم الأساسية لعلم الاجتماع الأدبي». ص ٦. كما أن هذا الكتاب «يحاول تأصيل ميدان علم الاجتماع الأدبي». ص ١٠.

ومع أهمية هذا الطموح ومشروعيته، فإننا لا ننتقل منه، وإنما نطرح سؤالاً إشكالياً وهو: هل استطاع الكاتب أن يبرهن على وجود علم الاجتماع الأدبي؟

ولنبحث عن الإجابة في الكتاب، فهو لا يدرس علم الاجتماع الأدبي في الإطار العام لعلم الاجتماع، ولا يميزه عن علوم اجتماعية أخرى، وذلك نقص كبير في الجواب.

ويهتم الكاتب بتمييز النقد الأدبي عن علم الاجتماع الأدبي من خلال أفكار ميشيل فوكو ومصطلحاته على أساس أن «النقد الأدبي في سعيه نحو اكتشاف الدلالات في إطار أنساق خاصة به أساساً نحو بحث الصراع في المجتمع، ولكن علم الاجتماع الأدبي يحكم أنه فرع من فروع علم الاجتماع أولاً ويحكم أنه يمكن أن يتدرج تحت علم اجتماع المعرفة ثانياً، فهو في تصوره يمكن أن يغفل من حسابه مقولة الصراع في المجتمع. ص ٧٣».

ولم يجدد الكاتب اتجاه هذا النقد، خاصة وأن النقد الأدبي يتم بالصراع الاجتماعي في الكثير من اتجاهاته.

ويستعرض الكاتب بعض الدراسات والنظريات الأدبية التي تربط بين الأدب والظروف الاجتماعية والسياسية، ومن أبرزها نظرية لوسيان غولدمان عن التشابه والتفاعل بين البناء الروائي وواقع وتطورات الاقتصاد الليبرالي، ونظرية رينيه جيرار عن الرغبة المثلثة في الرواية، رغبة الذات والوسيط والموضوع، وبعض نظريات واتجاهات التحليل النفسي للأدب.

وهو يريد من خلال ذلك إبراز الأفكار والتصورات الاجتماعية في هذه النظريات والاتجاهات واستيعابها بهدف رسم وتأسيس خصائص علم الاجتماع الأدبي.

ولكن هذه النظريات والاتجاهات لا تساعد الكاتب على ذلك، لأنها وضعت خارج إطار هذا الهدف، ولأن الكاتب نفسه لا يضعها في صميم هدفه. فهو يعرضها على هيئة من ملاحظات وانطباعات غير مشدودة بعمق إلى محاولته في تأسيس ملامح وخصائص علم الاجتماع الأدبي.

وهو يتناولها في أربعة فصول هي:

١ - دراسة الأعمال الأدبية بين النقد والعلوم الاجتماعية.

٢ - التحليل السوسيولوجي للأدب.

٣ - النقد الأدبي والفلسفة.

٤ - مدرسة النقد الأدبي الجديد في الميزان.

ومن عناوين هذه الفصول يتضح أن علم الاجتماع الأدبي لم يأخذ موقعه المطلوب فيها. كما أن الكاتب يركز على أمثلة معينة في هذه الفصول ويترك الكثير من الأمثلة الأخرى.

ففي الفصل الذي يتناول «النقد الأدبي والفلسفة» مثلاً، يركز الكاتب على نظرية «جيرار» عن الرغبة المثلثة في الرواية، وهي نظرية وليست نقداً، وهي ليست كل ما يمكن قوله عن علاقة الفلسفة بالنقد التي تمتلك تاريخاً حافلاً بالأفكار والتطورات.

وإذا كانت الإمكانية متاحة للاستفادة من هذه النظرية في النقد الأدبي، فإنها تتجاوز حدود النقد إلى التعامل مع قضايا ومشكلات نفسية وفلسفية وإنسانية.

وفي الفصل الخامس: «المشكلات المنهجية في علم الاجتماع الأدبي» يرجع الكاتب المحاولات الهادفة إلى بلورة وتحديد منطلقات وخصائص وملامح علم الاجتماع الأدبي إلى عام ١٨٠٠ بصدر كتاب «مدام دي ستايل» الذي يحمل عنوان «الأدب وعلاقته بالأنظمة الاجتماعية».

ويستعرض الكاتب الكثير من الأسماء التي مارست دوراً في علم الاجتماع الأدبي، ومنها «لوكاتش وغولدمان وبنيكو ولوفيفر وروبير اسكارابيه ولوسيانو جالينو وتومسن... الخ».

وهو يميز محاولات وجهود «تين تشيرنفسكي وبلوخانوف ولوفكاتشي» على أنها من أبرز المحاولات في هذا المجال.

ومع أن الاختلاف بين هذه الأسماء يصل إلى حد التناقض، إلا أن الضروري الذي لم يتحقق في هذا الكتاب، هو تمييز المحاولات والجهود المرتبطة بهذه الأسماء عن بعضها، والامس

المرتكزة عليها في فهم وإقامة علم الاجتماع الأدبي، واختلافاتها في هذا المجال، وأسباب هذه الاختلافات، وإمكانية الاستفادة منها في إقامة هذا العلم على أسس وقوانين تستوعب العلاقة بين الأدب والمجتمع بتغيراتها وتطوراتها. فنحن أمام كتاب يحدد هدفاً معيناً له دون الوصول إليه. فنحن لا نريد معلومات فقط، وإنما نريد وضع هذه المعلومات في إطار الهدف، خاصة وأن الأساء المستعرضة بسرعة في الكتاب ذات انتباهات قومية وإيديولوجية وفكرية مختلفة عن بعضها، متناقضة مع بعضها في التعامل مع العلاقة بين الأدب والمجتمع. وفي الوقت الذي يؤكد فيه الكاتب: «أن علم الاجتماع الأدبي لم يتج له قدر كبير من التقاليد الراسخة» ص ٧٧، فإنه في مكان آخر من الكتاب يؤكد أن عقبة التقاليد قد بدأ بالتغلب عليها ص ٧٩.

والتقاليد الراسخة للعلم تستند إلى وجود أهداف ومبادئ مشتركة تجمع المختصين به، ولكن الكاتب لا يبدلنا عليها، ولا يؤكد وجود محاولات لتحقيقها.

ويعزز ذلك قول الكاتب نفسه بأن الدراسات المتوفرة «لا نستطيع أن نعثر فيها بسهولة على عرض متماسك لعلم الاجتماع الأدبي، يجب على كل التساؤلات والمشكلات، وحتى يضعها الموضع الصحيح» ص ٧٨.

وفي محاولته إرساء أسس جوهرية لهذا العلم يميل السيد يسين إلى الأسس التي اقترحها العالم الفرنسي البريمي وهي :

١ - ينبغي النظر للوقائع الأدبية بحسبانها وقائع اجتماعية.

٢ - لا ينبغي رد الوقائع الأدبية لشيء غير ذاتها.

٣ - الواقعة الأدبية واقعة قيمة.

٤ - الواقعة الأدبية ليست محض واقعة معرفية.

٥ - الواقعة الأدبية أداة عمل

وهو لا يوضح سبب اعتماده هذه الأسس والصيغ دون غيرها، وأهميتها بالمقارنة مع جهود ومحاولات أخرى. وإضافة إلى ذلك فإن الكتاب لا يحدد أهمية علم الاجتماع الأدبي للأدب بشكل عام، والأدب العربي بشكل خاص. وهو لا يدرس الأفكار والتصورات المنجزة عن هذا العلم، ومشكلاته النظرية والمنهجية. كما أنه لا يعرفنا على المصطلحات الخاصة به واختلافها عن المصطلحات السائدة في النقد الأدبي والعلوم الاجتماعية الأخرى.

وهو يرى أيضاً أن «القضية التي يدور حولها البحث لم تحظ حتى الآن بما تستحقه من اهتمام نظري ومنهجي». فما زالت الكتب الأساسية التي ينبغي عليها أن تؤصل الميدان بصورة شاملة لم تظهر بعد» ص ٩.

مجلة الشريعة والدراسات الإسلامية

تصدر عن جامعة الكويت
رصف سنوية محكمة تصدر بالجمعة والدراسات
الإسلامية

رئيس التحرير: الدكتور جميل جالح النشيمي

تتضمن على:

- بحوث في مختلف العلوم الإسلامية .
- دراسات قضائية إسلامية معاصرة .
- مراجعات كتب شرعية معاصرة .
- فتاوى شرعية .
- تقارير وتعليقات على قضايا علمية .

الاشتراكات :-

للأفراد ٩ دينار داخل الكويت ، ٧ دولارات أمريكية خارج الكويت .
للمؤسسات والشركات ١٠ دنانير داخل الكويت .
٣٥ دولاراً أمريكياً خارج الكويت

• جميع المراسلات توجه باسم رئيس التحرير

ص.ب: ١٧٤٢٣ الخالدية

الكويت - كيفان - ت: ٨٤٧٢٦٩

د. محمد السيد سليم ، التحليل السياسي الناصري : دراسة في العقائد
والسياسة الخارجية ، مركز دراسات الوحدة العربية / بيروت (١٩٨٣) ،
٣٩٥ صفحة .

مراجعة : جمال علي زهران

المركز القومي للبحوث الاجتماعية والجنائية - القاهرة

من اطار اهتمام عدد من الباحثين العرب بتحليل عقائد ومدرجات بعض القادة السياسيين العرب وباستخدام مناهج مختلفة تقع هذه الدراسة والتي وردت من ٣٩٥ صفحة . وهو الكتاب رقم ٣ من سلسلة أطروحات الدكتوراة التي ينشرها مركز دراسات الوحدة العربية ببيروت . والكتاب ترجمة منقحة لرسالة الدكتوراة التي تقدم بها المؤلف لنيل درجة الدكتوراة في العلوم السياسية من جامعة كارلوتون بكندا عام ١٩٧٩ .

وتهدف الدراسة إلى تأصيل التحليل الناصري للسياسة الخارجية باستعمال أدوات علمية من تصور الأسس الرئيسية لمفاهيم جمال عبد الناصر للعالم السياسي وذلك من زاوية النسق العقائدي الناصري ، ثم دراسة السياسة الخارجية الناصرية انطلاقاً من هذا التحليل بهدف تبين دور القائد السياسي في السياسة الخارجية بصفة عامة . وينقسم الكتاب إلى ثلاثة أقسام . يتناول القسم الأول منها الإطار النظري للدراسة ومنهج التحليل وطبيعة البيانات محل التحليل . أما الثاني فيتضمن تحليلاً كميّاً وكيفياً للنسق العقائدي الناصري . بينما يتناول القسم الثالث تحليل السياسة الخارجية الناصرية .

وبالنسبة للقسم الأول : فإنه يقع من ٥٦ صفحة ، ويشمل مقدمة وثلاثة فصول . وتشير المقدمة إلى تطور دراسة العقائد والقيم والصور وإدراك الفرد للواقع من خلالها وهو ما يعبر عنه بالبيئة النفسية ، والبيئة الواقعية ، وعلاقة ذلك باتخاذ القرار السياسي الخارجي . ويتناول الفصل الأول «الأنساق العقائدية والسياسة الخارجية» . ويخلص إلى أن النسق العقائدي لصانع القرار يلعب دوراً أساسياً في عملية صنع القرار في السياسة الخارجية . أما الفصل الثاني فيتناول «الإطار التحليلي للنسق العقائدي» . واستعرض عدد من المناهج البديلة أو المطروحة كمنهج الذكاء الاصطناعي ، ومنهج الخريطة المعرفية ، ومنهج الأسلوب السياسي ، ومنهج الأيديولوجية ، ومنهج تحليل حقول الدلالة . ثم أشار إلى المنهج المقترح لدراسة النسق العقائدي لجمال عبد الناصر وهو : «النهج الإجرائي» «The operational code» . ومن رواده / ناتان لايتس ،

والكسندر جورج. وهذا النهج هو أساساً نسق عقيدي يتعلق بالحياة السياسية. أي مجموعة من الأسئلة العقيدية السياسية الأساسية التي يفترض أنها تحدد شكل الحسابات السياسية للقائد السياسي. ويتكون هذا النهج من قسمين هما: عقائد فلسفية، وعقائد أدائية، ثم تناول خصائص النهج الإجرائي من ثراء وتمايز، ومركزية، والتغير والاستقرار. ثم تناول تحليل العلاقة بين النهج الإجرائي والسياسة الخارجية مشيراً إلى أن هناك مسلكين لتحليلها هما: مسلك التوافق، ومسلك العلاقات النمطية. ولطبيعة الدراسة فإن الكاتب طبق مسلك التوافق - بين العقائد الناصرية وبين ثلاثة قرارات أساسية لعبد الناصر. وفي الفصل الثالث أشار إلى أدوات التحليل. حيث أن الباحث اعتمد على الوثائق المعلقة كالخطب والمؤتمرات الصحفية والمقابلات، والوثائق السرية كمحاضر محادثات الوحدة أو مناقشات مجلس الوزراء. وقد بلغت مجملتها ١١١٧ وثيقة، ثم تحليل مضمونها كميّاً. وكانت وحدة التسجيل هي الفقرة وتم تحليل ٣٨٣٨ فقرة وهي تمثل نسبة ٢٦,٢٪ من مجموع الفقرات التي تتضمنها الوثائق. وقد استخدم أسلوب تحليل المضمون لمحاولة اكتشاف العقائد الفلسفية والأدائية. ثم أشار إلى محاولته بتوضيح ثبات وصدق القياس باستخدام عدد من الاختبارات.

أما القسم الثاني: فقد تناول تحليل النسق العقيدي الناصري. ويقع في ٢٢٠ صفحة. ويتضمن مقدمة أشار فيها إلى نشأة عبد الناصر ودوره في الثورة، وأربعة فصول تضمنت تحليلاً للخصائص الموضوعية والمهيكالية للنسق العقيدي لجمال عبد الناصر وقدم نموذجاً للنهج الإجرائي الناصري. وقسم تحليل الخصائص الموضوعية للنسق العقيدي الناصري إلى ثلاث فترات تاريخية: الأولى من يوليو ١٩٥٢ - ديسمبر ١٩٥٦، والثانية: يناير ١٩٥٧ - يونيو ١٩٦٧، والثالثة: بعد يونيو ١٩٦٧ حتى وفاته من سبتمبر ١٩٧٠. وذلك استناداً إلى معيار الأزمة كما حدثنا من ٥٦، ١٩٦٧ لما لها من تأثير على حجم زعامته السياسية، وعلى فكره السياسي.

وبالنسبة للفترة الأولى التي أسماها (السنوات التكوينية (٥٣ - ١٩٥٦) فقد حلل النسق العقيدي الناصري على مستوى العقائد الفلسفية والأدائية. وفقاً لعدد من المؤشرات. . وخلص إلى: أن صورة النسق العقيدي من خلال تحليل تلك الفترة تظهر باعتبارها مزيجاً من العقائد القومية، والأفكار الليبرالية الإصلاحية، مصحوبة بمثالية، وعقيدة تفاوضية. فقد فهم عبد الناصر العالم السياسي والإجتماعي من المنظور الليبرالي، ذلك أنه رأى المجتمع كطبقة متوسطة عريضة ذات مصالح متجانسة، وهذه المصالح بدورها تتناقض مع مصالح الأعداء الخارجيين. والترم عبد الناصر بقضية تنظيم المجتمع وتغييره بشكل تدريجي منظم. وعلى مستوى العلاقات القومية - الدولية سعى إلى تهدئة الصراع الإقليمي الرئيسي (الصراع العربي / الإسرائيلي) كذلك لم يكن لدى أي أوهام بصدق اقتداره السياسي كقائد سياسي. وكان التزامه بمجموعة من

الأهداف القومية القصوى متوازناً مع اعتقاده الجازم بضرورة المرونة والتزام الرشادة السياسية في المنهج السياسي وتحقيق الأهداف بشكل تدريجي وتجنب استعمال القوة العسكرية. كذلك كان مستعداً لتحمل بعض المخاطر السياسية بشرط أن تكون محسوبة مقدماً.

والفترة الثانية التي أسماها «التحول الثوري ٥٧ - ١٩٦٧». فقد حلل فيها النسق العقيدي الناصري على المستوى الأدائي والفلسفي وطبقاً للمؤشرات التي حلل على أساسها الفترة الأولى «التكوينية». وخلاصة التحليل أن: النسق العقيدي الناصري خلال هذه الفترة قد أصبح أكثر ثراءً من مضمونه، كما أنه شهد تحولاً راديكالياً من توجهه الاجتماعي والسياسي، فعلى حين يعتقد أن دور القائد السياسي في التطور السياسي والتاريخي هو دور محدود. بيد أنه يستطيع أن يلعب دوراً نشطاً في التأثير في التطورات الجارية في مجتمعه. كذلك فقد تصور عبد الناصر نظاماً ثلاثياً متكاملًا من الأعداء السياسيين تلعب فيه إسرائيل دور العميل الاستعماري. ولذلك فقد رفض اتباع أي سياسات تنطوي على مخاطرة سياسية في التعامل مع أعدائه وبالذات إسرائيل. حيث أن الصراع العربي الإسرائيلي بالنسبة له هو صراع تاريخي سيتحدد المنتصر فيه في ميدان البناء الاقتصادي وليس في ميدان القوة العسكرية كذلك تصور عبد الناصر دور مصر العالي هو دور الاستقلال النشط وعدم الانحياز، وصنع السلام، ودورها الرئيسي قريباً هو دور المحرر، والدافع عن الأمن العربي، والمحقق للتكامل الإقليمي العربي.

أما الفترة الثالثة والتي أسماها «سنوات النكسة ١٩٦٧ - ١٩٧٠». فقد تميزت بقلة التعبير عن عقائد النهج الإجماعي، واستقرار معظمها ولذلك فإنه دمج عقائد كل من الجزئين الفلسفي والأدائي في النسق العقيدي الناصري. فقد قسم العقائد الفلسفية إلى نقطتين رئيسيتين: الأولى تتعلق بالعقائد الفلسفية العامة، والثانية تتعلق بالعقيدة الفلسفية للعدو السياسي. فبالنسبة للأولى: فإنها اتسمت بقدر كبير من الثبات خلال فترة النكسة بعد يونيه ١٩٦٧. وبرغم الهزيمة فهو لم يتخل عن مفاهيمه لدور مصر الاستقلالي التحرري، واستمر في تفاؤله المطلق حول تحقيق أهدافه السياسية في المدى الطويل، ولكن تفاؤله هذا أصبح غير مطلق بل ومشروطاً. وتغير تصوره لدور القائد السياسي حيث رأى مهمته الأساسية الوسيط الاجتماعي والموازنة والتوفيق بين كل التوجهات السياسية بنسبة ٨٠٪ مقابل ٢٠٪ من الفترة الأولى، ٢٪ من الفترة الثانية من مجموع إشاراته لدور القائد السياسي. أما فيما يتعلق بالنقطة الثانية المتعلقة بالعدو السياسي. فظهرت إسرائيل باعتبارها العدو الرئيسي والمباشر بنسبة ٧٠٪ مقابل ٣٣٪ في الفترة السابقة على يونيه ١٩٦٧. وكان نادراً ما نظر عبد الناصر إلى أي نظام عربي كنظام معاد، على عكس ما كان في الفترتين السابقتين. ومحصلة هذا التغيير نظرة جديدة للصراع العربي الإسرائيلي كعلاقة ثنائية طرفاها الأساسيان هما مصر وبقية العرب من ناحية، وإسرائيل والولايات المتحدة من جانب آخر. أما العقائد الأدائية: فقد لوحظ ثبات الإطار العام

باستثناء بروز الهدف الرئيسي لمصر وهو استعادة الأرض المحتلة وتسوية المشكلة الفلسطينية .
ولذلك فقد أعطى للقوة العسكرية دوراً أكبر في حل مشكلة إزالة آثار العدوان الإسرائيلي على
اعتبار أن إسرائيل لن ترضخ للمضغوط الدبلوماسية ومن ثم لا بدّ من حدوث مواجهة عسكرية
معهما .

ثم قدم الباحث تقويماً للنسق العقيدي الناصري بشكل متكامل وأشار إلى أن تحليله قد
اتفق مع تحليلات كثيرة سابقة إلا أنه سجل اختلافه مع بعض التحليلات خاصة ما يشير منها
إلى أن عبد الناصر كان يهدف إلى تدمير إسرائيل (كدراسة والتولاكير ١٩٥٦ ، ودراسة لعليم
راجا ١٩٥٩ ، ودراسة ثالثة لها ركاوي ١٩٧٢) وحلل سليم هذه الدراسات وأثبت عدم
مصادقتها استناداً إلى الوثائق الناصرية .

والواقع أن هذا التحليل قد ركز عند عرض نتائجه على التطور الفكري للرئيس جمال
عبد الناصر خلال المراحل والفترات التي حددها الباحث وذلك من خلال أبعاد أساسية .
والواقع أن الملاحظة الموضوعية إزاء هذا التحليل تدور حول تقسيم الباحث لفترة عبد الناصر
إلى ثلاث فترات فقط استناداً إلى معيار «الأزمة» كما حدثنا من ١٩٥٦ ، ١٩٦٧ على أساس أنهما
تشكلان منعطفين حماسيين في حياة عبد الناصر السياسية سواء من حيث حجم زعامته
السياسية ، أو من حيث فكره السياسي . بل يعتقد الباحث أن ميزة هذا التقسيم أنه يساعد على
فهم عناصر الاستمرارية والتغير في النسق العقيدي الناصري وتحليل أثر الأزمات الدولية على
النسق العقيدي للقياد السياسي . ومن جانبنا فإنه كان من الأجدي لفهم أكثر دقة لعناصر
الاستمرارية والتغير التي أشار إليها ضرورة تقسيم الدراسة إلى مراحل أربع يداخل أزمة
الانفصال في ١٩٦١ بين مصر وسوريا بما كان لها من تأثير كبير على مدركات عبد الناصر إزاء
دور مصر العربي ونظرتة للأعداء السياسيين . بعبارة أخرى فإن تقسيم الفترة الثانية
(١٩٥٧ - ١٩٦٧) إلى فترتين يمثل ضرورة هامة استناداً لتعرضها لأزمة حادة كان لها تأثير كبير
على مدركات عبد الناصر وهو ما تضمنته جداول تحليل عقائد عبد الناصر خلال تلك الفترة ،
وهي أزمة الانفصال ، واستناداً أيضاً إلى طولها بالمقارنة بالفترة السابقة عليها (٥٢ - ١٩٥٦) ،
وبالفترة التالية لها (٦٧ - ١٩٧٠) .

ثم تناول في الفصل السابع التحليل الهيكلي للنسق العقيدي الناصري - من ثلاث زوايا
هي التمايز البنائي ، والترابط الهيكلي ، ووظائف النسق العقيدي . ويلاحظ على هذا الجزء رغم
أهميته وأبعاده تحليله إلا أنه لا يتسم بالوضوح والترابط . وكان من الأجدي أن يشار إلى تعريف
الفاهيم من صدر هذا الفصل ثم الإشارة إلى نتائج تحليل النسق العقيدي من إطار الزوايا

الثلاث التي أشار إليها الباحث لها بما يزيد من وضوح هذا الجزء الهام والذي يعتبر إضافة جادة وتحليلية لجهد الباحث في الفصول السابقة.

كذلك استخدم الباحث لفظاً (ص ٢٧٨) غير موفق - من وجهة نظرنا - وهو «سمسار» اجتماعي اقتصادي بين القوى الاجتماعية إشارة إلى دور عبد الناصر كقائد سياسي. وكان الأوفق استخدام مصطلح «وسيط» بدلاً من «سمسار»، وهو المصطلح الذي سبق وأن استخدمه في صفحات سابقة.

أما القسم الثالث: فقد تناوله الباحث تحت عنوان «قرارات السياسة الخارجية في الفترة الناصرية» - وفي ٥٠ صفحة فقط. حيث تناول بالتحليل ثلاثة قرارات: الأول قرار تأميم الشركة العالمية لقناة السويس يوليو ١٩٥٦، والثاني قرار عدم استعمال القوة العسكرية لإخماد الانفصال السوري في سبتمبر ١٩٦١، والثالث قرارات أزمة مايو / يونيو ١٩٦٧. وهذه القرارات هي قرارات أزمة - طبقاً لتوضيح الباحث - وهي تمثل نماذج أساسية لسياسة عبد الناصر العربية، والعربية الإسرائيلية، والعالمية. ومن ثم تمثل المسار العام للسياسة الخارجية لعبد الناصر.

ثم أوضح في الفصل الثامن (هيكل وعملية اتخاذ قرارات السياسة الخارجية في الفترة الناصرية) وقد تناولها في سبع نقاط هي (المركزية، وحدة السلطة، وهيكل اتخاذ القرار، ودور مؤسسات الدولة، عبد الناصر والمؤسسة العسكرية، ونظام الاتصال داخل جهاز اتخاذ القرار، وعبد الناصر: صانع قرار السياسة الخارجية، وعملية اتخاذ قرار السياسة الخارجية). وهذا الجزء يشكل مدخلاً هاماً لفهم قرارات السياسة الخارجية، ولا يمكن تناول أو تحليل القرارات دون توضيح هيكل اتخاذ القرارات. ولكن يلاحظ على هذا الجزء تركيزه الشديد جداً وكان يحتاج إلى مزيد من التناول. ومن بداية هذا الفصل استخدم بعض الألفاظ غير المحايدة علمياً مثال ذلك: «هيكل اتخاذ القرار السلطوي المحدود عادة ما ينتج قرارات سريعة وأكثر «جرأة». فحكم التفضيل السابق على كمية «جرأة» عادة لا يعكس حياداً علمياً... وكان الأوفق أن يقال قرارات سريعة ومغامرة لأن القرار السريع يشير إلى أنه غير مدروس ويتمس بالمغامرة والمخاطرة ويعبر بقدر كبير عن مدركات الشخص (صانع القرار). بينما كلمة جريئة قد تشير في المعنى العام أنها شيء طيب أو حسن.

كذلك يلاحظ أن الباحث كان يشير - عند تأكيده على استنتاج معين إلى نص حديث الرئيس عبد الناصر، وفي بعض الأحيان كان يشير إلى المعنى دون النص ومثال ذلك (ما ورد في ص ٣١٤). وغير ذلك كثير. ولكن عدم الإشارة إلى النص قد تعكس عدم حياد الباحث رغم

أنها قد تأتي لعدم توافر النص الوثائقي أو لأنها معلومات مسموعة ، أو أنها معلومات معايشة عن طريق الباحث ، وفي جميع الأحوال فإن الحكم دون الإشارة إلى النص يصبح ضعيفاً إلى حد ما ، والأرجح ألا يشار إلى المعنى دون النص تجنباً للتضليل غير المتعمد . ومن ناحية أخرى فإن الباحث عادة ما كان يشير إلى المصادر المنقول عنها بعض المعلومات ولكن في بعض الأحيان الأخرى لم يشير إلى ذلك ، ومثال ذلك (ص ٣١١) حيث لم يشر إلى مصادر معلوماته حول بعض الوقائع المتعلقة بعبد الناصر والمؤسسة العسكرية ، وأيضاً ما ورد في ص ٣١٩ عند تحليل قرار تأميم القناة .

ثم تناول الباحث تحليل القرار الأول في الفصل التاسع وهو قرار تأميم القناة ، وخلص إلى أنه كان وارداً في تفكير عبد الناصر قبل اعلانه بفترة طويلة ، وإن تحدي بريطانيا والولايات المتحدة لمشروعية نظام عبد الناصر في يوليو كان هو الحافز الذي دفعه إلى اتخاذ القرار . كذلك بدا القرار متوافقاً مع الحافز ومع العقائد الأساسية لعبد الناصر ، وأن المعلومات التي أتت له عن الأطراف الأخرى جاءت متسعة إلى حد كبير في عقيدته حول امكانية قبول مخاطرة محدودة .

ثم تناول تحليل القرار الثاني في الفصل العاشر وهو قرار عدم استعمال القوة العسكرية لإخاد الانفصال السوري في سبتمبر ١٩٦١ ، وخلص إلى أن الانقلاب الانفصالي بما يصاحبه من تضارب في المعلومات أو اضطراب نفسي قد خلق موقفاً جعل من العقائد السياسية الأداة الوحيدة لاتخاذ القرار . وأنه خلال أزمة العشرين ساعة تصرف عبد الناصر بشكل يتوافق مع عقائده السياسية كما حددها النهج الإجرائي وبالذات عقائده المتعلقة بالتعامل مع العدو وينهج تحقيق الوحدة العربية المبني على الإجماع والاختيار ، وتفادي استعمال القوة العسكرية في العلاقات العربية .

أما قرارات الأزمة العربية الإسرائيلية عام ١٩٦٧ - والتي تناولها في الفصل الحادي عشر . فقد خلص تحليله إلى أنه بينما قرارات التعبئة وسحب قوات الطوارئ والامتناع عن شن الضربة الأولى متسقة مع العقائد السياسية الناصرية - إلا أن قرار حصار الخليج لم يكن متسقاً تماماً مع تلك العقائد ، فالضغوط الآتية من النظام العربي أجبرته على التخلي عن منهجه الحذر ، وقد ساعد على ذلك المعلومات المخاطئة التي تلقاها عن قدرة القوات المسلحة بالإضافة إلى سوء التقدير الكامن في عقائده عن استعداد إسرائيل لتحمل المخاطرة السياسية .

وبخلاصة التحليل لبعض قرارات السياسة الخارجية لعبد الناصر يوضح أن الحسابات السياسية التي بنيت على تلك القرارات متوافقة إلى حد كبير مع مضمون الحسابات السياسية الكامنة في العقائد السياسية لعبد الناصر ، وهذه النتيجة تشير بدورها إلى نتيجة مهمة تتعلق بدور القائد السياسي (مقاساً بدور نسقه العقائدي) في السياسة الخارجية . فمن المؤكد أن هذا الدور أكثر تعقيداً من التبسيط الثنائي الذي يميز المناظرة التاريخية حول دور القائد السياسي .

وسطرّح الباحث القضية بأن السؤال الحقيقي ليس ما إذا كان القائد السياسي يلعب دوراً في صنع السياسة الخارجية ولكن ما هي الظروف التي يصبح هذا الدور في ظلها دوراً أساسياً في صنع السياسة الخارجية؟ وتؤكد هذه الدراسة أن السياسة الخارجية بصفة عامة هي أحد المجالات التي تعظم من دور القائد السياسي. كما أن ظروف الأزمة الدولية من شأنها أن تزيد من تعظيم هذا الدور.

ثم أشار الكاتب إلى نتائج دراسته ملخصاً إياها في ست نتائج رئيسية.

وعموماً فإنه يمكن تسجيل ملاحظتين شكليتين هما: الأولى: عدم التوازن الشكلي في الدراسة حيث يلاحظ ضعف حجم تحليل القرارات والإفراط الكبير في معالجة وتحليل النسق العقيدي الناصري رغم أن الدراسة تقوم على الربط بينهما. وكان الأمر يستلزم مزيداً من معالجة القرارات. في نفس الوقت كان يلاحظ عدم التوازن الشكلي في التحليل خاصة تحليل قرارات الدراسة فكان يركز على نقاط معينة عند تحليل أحد القرارات ويفضل بعضاً منها في تحليل قرار آخر. حتى العناوين الفرعية لم يكن يلتزم بها عند تحليله لهذه القرارات مما يتطلب ضرورة وحدة سياق التحليل حتى على المستوى الشكلي. والملاحظة الثانية تتعلق بتصنيف المراجع. فعلى حين يلاحظ إشارته إلى الأعمال الكاملة والكتب والمقالات والمحادثات والمذكرات والإجتماعات «لعبد الناصر». إلا أن يشير ثانية في عنوان آخر إلى «الأحاديث الصحفية والخطب» وكأنه يشير بذلك إلى تمييز هذه الأحاديث أو عدم وجودها ضمن الأعمال الكاملة لعبد الناصر. وهو ما لم يوضحه عند تعرضه لأدوات التحليل في القسم الأول تحت عنوان الإطار النظري للدراسة وكان الأجدي عدم ذكر ذلك الشمول الكاملة لمثل هذه الأحاديث.

والواقع فإن هذه الدراسة قد سدت فراغاً كبيراً في المكتبة العربية لما تشمله من دراسة نقدية لكافة الاتجاهات المنهجية في تحليل العقائد والإدراكات السياسية وأيضاً لما قدمته من دراسة وتحليل كاملين للنسق العقيدي لعبد الناصر بشكل علمي متكامل وبما لا يدع مجالاً للشك لأي إنحيازات من جانب الباحث للفكر الناصري. وأيضاً فإن أهمية الدراسة تتضح لمن يستعرض صفحاتها من الوهلة الأولى بشمولها لأغلب المراجع المتعلقة بالموضوع - إن لم يكن جميعها - مما يؤكد أن الباحث قد ألم بالموضوع الملمأ كافياً. والدراسة على هذا النحو تعتبر دليلاً منهجياً للباحثين في هذا المجال وإضافة ثرية للمدرسة السياسية العربية.

حَوَالِيَات كَلِيَّةِ الْآدَابِ

تصنِّد رَعْن كَلِيَّةِ الْآدَابِ - جَامِعَةُ الْكُوَيْتِ

رَبِّهْهُ هَيْئَةُ التَّحْقِيقِ
د. نَجَّاتُ عُبَيْدُ الْقَادِرِ الْجَارِمِ

دُرِيَّةٌ عِلْمِيَّةٌ مَحْكَمَةٌ ، تُتَضَمَّنُ مَجْمُوعَةً مِنَ الرِّسَالَةِ الَّتِي تُقَالُ بِأَسْمَاءِ مُؤَلَّفَاتٍ وَتَضَمَّنَاتٍ ، وَمَشْكَلَاتٍ عِلْمِيَّةٍ فِي مَجَالَاتِ الْآدَابِ وَالْفَلَسَفَةِ وَالتَّارِيخِ وَالْجُغْرَافِيَا وَالْإِجْتِمَاعِ وَعِلْمِ الْفَنَنِ .

- تُقَبَّلُ الْإِبْعَاثَاتُ بِاللُّغَتَيْنِ الْعَرَبِيَّةِ وَالْإِنْجِلِيزِيَّةِ مُشْرَطًا أَنْ لَا يَبْتَغِي مَجْمَعُ الْبَحْثِ عَنْ (٤٠) صَفْحَةً مَطْبُوعَةً مِنْ مَثَلَاتِ نَسْخِ .
- لَا يُقْبَلُ الْفَشْرُ فِي الْحَوَالِيَاتِ عَلَى أَعْضَاءِ هَيْئَةِ التَّدْرِيسِ بِكَلِيَّةِ الْآدَابِ .
- لَفَقَطُ بَلِّغِ لَعْنَهُمْ مِنَ الْمَكَاهِدِ وَالْجَمَاعَاتِ الْإِعْرَافِ .
- يَرْتَبِقُ بِكُلِّ بَحْثٍ مَخْصُصًا لَهُ بِاللُّغَةِ الْعَرَبِيَّةِ وَكُنْ بِالْإِنْجِلِيزِيَّةِ لَا يَجَاوِزُ ٢٠٠ كَلِمَةً .
- يُعْمَنُ الْمُؤَلَّفُ (٥٠) نَصْحَةً مَجَاسِنًا .

الِإِشْتِرَاقَاتُ :

دَاخِلُ الْكُوَيْتِ

لِلْأَفْرَادِ : ٥٠ د.ك. - لِلْمُؤَلَّفَاتِ وَالطُّلَّابِ : ١٠ د.ك.

لِلْمُسْتَسَاتِ : ١٠ د.ك.

خَارِجُ الْكُوَيْتِ

١٥ دُولَارًا أَمْرِيكِيًّا - ١٠ دُولَارًا أَمْرِيكِيًّا

٤٠ دُولَارًا أَمْرِيكِيًّا .

لِلْمُؤَلَّفَاتِ وَالطُّلَّابِ : ٢٠٠ فِلَسْ

لِلْمُؤَلَّفَاتِ وَالطُّلَّابِ : ١٠٠ د.ك.

ثَمَنُ الرِّسَالَةِ : لِلْأَفْرَادِ : ٤٠٠ فِلَسْ

ثَمَنُ الْمَجْلَدِ السَّنَوِيِّ : لِلْأَفْرَادِ : ٣٠٠ د.ك.

مَعْرُوبَةُ الْمُرَاسَلَاتِ إِلَى :

رَبِّهْهُ هَيْئَةُ تَحْقِيقِ حَوَالِيَاتِ كَلِيَّةِ الْآدَابِ
ص.ب. ١٧٧٧٠ الْعَالَمِيَّةُ - الْكُوَيْتُ

مؤسسة الكويت للتقدم العلمي . كلية العلوم الادارية . ندوة
التطوير الاداري ، في الكويت ٢١ - ٢٢ / ١١ / ١٩٨٢ . مؤسسة
الكويت للتقدم العلمي ، الكويت ، ١٩٨٣ ، ص ٢٧٦ .
صفحة .

مراجعة: عبد المعطي محمد عساف

قسم الادارة العامة / جامعة الكويت

مقدمة:

لقد أولت دولة الكويت كغيرها من البلاد العربية اهتماماً متصاعداً بأهمية الإدارة ودورها في عملية التنمية وبالقدر الذي أصبح يخلق اهتماماً موازياً بضرورة التطوير الإداري من أجل رفع قدرات الإدارة ومهارات الإداريين وتأهيلهم للقيام بدورهم التنموي بفعالية .

وقد أدركت مؤسسة التقدم العلمي هذه الأهمية، وقامت بالتنسيق مع كلية العلوم الإدارية بعقد هذه الندوة حول موضوع التطوير الإداري، وقد شارك فيها مجموعة من المسؤولين والباحثين في حقل الإدارة، وقد تم في نهاية الندوة إصدار مجموعة من التوصيات . ويأتي هذا المجلد ليمثل تجميعاً لمختلف البحوث التي تم تقديمها ولمختلف التوصيات التي تم الاتفاق عليها .

ويتكون هذا المجلد من حوالي (٢٧٦) صفحة من الحجم العادي، وجاء شاملاً بعض الكلمات الافتتاحية للندوة، وتحديداً بأسماء البحوث والشاركين فيها، إضافة إلى عدد من الموضوعات والأبحاث والتوصيات التي نستعرضها فيما يلي:

التضخم الوظيفي والاداء الإداري في قطاعات الأعمال المختلفة في الكويت :

اعداد: علي المومى مدير عام شركة الجوهرة للاستثمار من ص ٣١ - ص ٤١ .

يربط الكاتب بين ظاهرة التضخم الوظيفي وبين ظاهرة البطالة منطلقاً من اعتبار هام

مفاده أن وظيفة الدولة الاجتماعية تدفعها لاجراء توظيفات هدفها الرئيسي مواجهة مشكلة البطالة بغض النظر عن الاحتياجات الفعلية . ولذلك فإن هذه الظاهرة لا تقتصر في وجودها على الدول النامية أو العربية بل قد توجد في كافة الدول بغض النظر عن درجة تقدمها، أو فلسفتها .

إضافة إلى هذا العامل، يتحدث الكاتب عن عاملين آخرين يؤديان إلى هذه الظاهرة وهي :

- ١ - رغبة المنظمات في تقوية الولاء بين العاملين وبينها، مما يدفعها للمحافظة عليهم وعدم تسريحهم حتى ولو قلت الحاجة لهم .
- ٢ - ظروف سوق العمل التي قد لا تسمح بالحصول على الموظفين في أي وقت وبالكيفية المطلوبة، مما يضطر المنظمات إلى الاحتفاظ بموظفيها حتى في حالات الانكماش انتظارا لانفراج محتمل .

ومن هنا، فإنه يكون من المحتمل أن لا تقتصر ظاهرة التضخم على الإدارة العامة، بل وتمتد إلى إدارات الأعمال وبصورة واضحة أحياناً، وهذا ما يلاحظ في الإدارات العامة والخاصة في دولة الكويت التي تبرز فيها هذه الظاهرة نتيجة للأسباب المشار إليها، إضافة إلى المميزات النسبية الخاصة في البلاد التي تسمح بهذا التضخم ودون بروز آثاره السلبية بوضوح مناظر لما هو عليه الوضع في إدارات بعض البلدان الأخرى، لأن ظروف الوفرة، تسمح بتغطية جزء هام من هذه السبلات .

ومن ثم ينتقل الكاتب ليتحدث عن قياس التضخم الوظيفي مشيراً إلى صعوبة هذه العملية ومقدماً بعض المعايير النوعية التي يمكن الاستناد إليها ، كمعيار عدد العاملين في الأجهزة القطاعية إلى عدد المستفيدين من كل جهاز ، أو كمعيار المقارنة بين عدد العاملين في جهاز أو قطاع معين مع نظيره في دولة أخرى . . أو معيار نسبة عدد العاملين إلى عدد السكان مقارنة بما هو الحال في بعض الدول الأخرى .

وينتهي إلى تقديم بعض الاقتراحات لمواجهة مشكلة التضخم في الكويت، أهمها :

- ١ - التدريب وإعادة التدريب للعاملين وتوجيههم لمواقع عمل أخرى .
- ٢ - تحميل أرباب الأعمال مسؤولية الاستفادة المثل من العمالة الوافدة وعدم قيام الدولة بتحمل الأعباء المصاحبة وحدها وذلك بالتركيز على نوعية هذه العمالة وكفائتها .

تركيبة القوى العاملة

في الإدارة الكويتية :

اعداد: عيسى ياسين، وكيل وزارة الشؤون الاجتماعية والعمل من ص ٤١ - ص ٦١ .

يبرز الكاتب في بداية حديثه أهمية الثروة البشرية لأي مجتمع بشكل عام، وللمجتمع الكويتي بشكل خاص نظراً لما تتمتع به الكويت من موارد مادية وفيرة في الوقت الذي تعاني فيه من ندرة بالنسبة للثروة البشرية.

ويتنقل بعد ذلك ليوضح تركيبة القوى العاملة في الإدارة الكويتية، فيتحدث عن تطور حجم القوى العاملة بشكل عام وذلك طبقاً لتعدادات الأعوام ١٩٦٥، ١٩٧٠، ١٩٧٥، ويخلص إلى القول أن اليد العاملة الوافدة تفوق كثيراً القوى العاملة الوطنية في كل من هذه التعدادات.

ويستطرد الكاتب في التركيز على العمالة الوافدة بدرجة ملحوظة فيطرح تساؤلاً عن مدى الحاجة لهذه العمالة الوافدة، وهل خصائص سوق العمل الكويتي تسمح بذلك؟؟

وفي محاولة للإجابة على هذا السؤال، يقول إن قضية العمالة الوافدة لم تعد أمراً سهلاً لأنها لم تبدأ بداية واضحة ولن تنتهي نهاية واضحة، والسبب في ذلك يعود إلى غياب التحديد العلمي لاحتياجات سوق العمل الكويتي. وما يساعد على ذلك خصائص هذا السوق ومشكلاته التي أهمها فوضوية سوق العمل وتنوع مصادره في الكويت، وعدم وجود تنظيم إحصائي وشامل للعمالة، واستمرار الاعتماد على العمالة الوافدة، رغم مشكلاتها المختلفة.

ويتهيئ في النهاية إلى الحديث عن تركيبة القوى العاملة في الإدارة مقدماً عدداً كبيراً من الإحصائيات أو الجداول الإحصائية لتوضح هذه التركيبة من خلال الزوايا المهنية، والجنسية، والتركيب العمري والتركيب الجنسي، ليصل إلى عدد من الخلاصات والملاحظات والتوصيات التي أهمها:

- ١ - زيادة الطلب على العمالة الوافدة عام ١٩٨٠، وملاحظة أن التركيب المهني لما يوضح أن معظمها جاء لقطاعات التشييد والبناء والتجارة. وأن الجنسيات الآسيوية غير العربية تمثل أكبر نسبة بينهم.
- ٢ - استمرار الحاجة للعمالة الوافدة وهذا يفترض في الدولة أن تتبنى سياسة سكانية واضحة.
- ٣ - دراسة أوضاع سوق العمل الكويتي وإيجاد نظام دقيق للمعلومات الخاصة بالعمالة واحتياجاتها عبر هذا السوق.
- ٤ - تعديل تشريع العمل ليتناسب وحجم التطور في الدولة والمجتمع.
- ٥ - تطوير واقع التدريب المهني والفني بما يساعد على زيادة نسبة مساهمة القوى العاملة الوطنية.

التخطيط للقوى البشرية في الكويت:

اعداد: د. عبد الهادي العوضي الوكيل المساعد لشؤون التخطيط بوزارة التخطيط من ص ٦١ - ص

يبدأ الكاتب حديثه بالإشارة إلى أهمية الموارد البشرية وأهمية العمل على تخطيطها في ضوء المشاريع الإنمائية المختلفة. ثم يحاول بحث العوامل التي تتحكم في درجة الطلب على القوى العاملة كالحجم السكاني والتوزيع السكاني حسب فئات العمر. . . ونظام التعليم. . . وغط الإنتاج. ويرى أن تخطيط القوى العاملة يرتبط بعدد من السياسات العامة للدولة وأهمها: السياسة السكانية والسياسة الاقتصادية الاجتماعية، والسياسة التعليمية، وسياسة الأجور والحوافز.

وبعد ذلك ينتقل ليتحدث عن السكان وهيكل العمالة في الكويت من خلال عدد كبير من النقاط الموثقة ، بإحصائيات عديدة توضح واقع العمالة وتطورها ، وأهم هذه النقاط : -

- ١ - النمو السكاني وتوزيع السكان حسب الجنسية ، فيرى أن عدد السكان قد زاد من ١٩٥٧ - ١٩٦١ بنسبة ١١٪ انخفضت إلى ١٠٪ من ٦١ - ١٩٦٥ ، وإلى ٩,٦٪ في الفترة من ٦٥ - ١٩٧٠ وإلى ٦,١٪ من ١٩٧٠ . ١٩٧٥ ، وعادت الارتفاع بشكل طفيف ٦,٤٪ من عام ١٩٧٥ - ١٩٨٠ وقد كان الكويتيون يمثلون ٤٧,٥٪ عام ١٩٧٥ وهبطت نسبتهم عام ١٩٨٠ إلى ٤١,٥٪ .
- ٢ - السكان وقوة العمل، فيوضح أن نسبة قوة العمل الكويتية إلى مجموع السكان كانت خلال ١٩٧٥ - ١٩٨٠ حوالي ٣٠,٢٪ انخفضت إلى ٢١,٤٪ عام ١٩٨٠. كما يبحث نسبة المساهمة الفعلية في قوة العمل فيجدها للكويتيين ١٨,٣٪ وللوافدين ٤٨٪ عام ١٩٨٠ من مجموع السكان.
- ٣ - القوى العاملة في الجهاز الحكومي وتوزيعها، حيث بلغ مجموعها عام ١٩٨٢ (١٥٨٥٩٠) شخصاً من بينهم ٤٠٪ كويتيين و ٦٠٪ وافدين.
- ٤ - القوى العاملة موزعة حسب هيكل النشاط الاقتصادي وحسب الهيكل المهني لها وحسب الحلافية والمستوى التعليمي .

ويتهيء بعد ذلك لتقديم بعض الاقتراحات والتوصيات حول أسس تنمية الموارد البشرية، فيرى ضرورة التركيز على أربعة عناصر لذلك وهي التعليم بكافة مستوياته، ثم الاهتمام بالتنمية الإدارية، والاهتمام بالتدريب وبرامج تعليم الكبار، والاهتمام بإيجاد فرص عمل مناسبة للقطاع النسائي.

احتياجات التطور الإداري في القطاعات المختلفة في الكويت:

إعداد: عيسى الرفاعي مدير عام الإدارة المركزية للتدريب

من ص ١١٩ - ص ١٣٣

يشير الكاتب في البداية إلى الأهمية المتصاعدة للتطوير الإداري بشكل عام وفي الكويت بشكل خاص، ثم يحاول أن يتحدث عن مضمون الإدارة والتطور الإداري من وجهة نظر نظرية متناولاً خلال ذلك الحديث عن تطور الفكر الإداري بدءاً من حركة الإدارة العلمية ومروراً بحركة العلاقات الإنسانية وانتهاء بالمدخل السلوكي وحتى الآن.

ثم ينتقل للحديث عن طرق وأساليب تحقيق التطور الإداري موضحاً بعض مشاكل الإدارة العامة في الكويت وأهمها، التراكم الكبير في أعداد العاملين، ونقص الكفاءات في المستويات الإدارية العليا، وضعف أجهزة التدريب وعدم صلاحية سياسة الرواتب المالية وعدم وجود نظام للوصف والتوصيف الوظيفي.. ويتنهي لبحث أساليب التطور الإداري ويرى أن التدريب الإداري يمثل أول هذه الأساليب وأهمها شريطة أن يكون التدريب هادفاً ومستمرًا وشاملاً ومدروساً، ويقترح ضرورة مساهمة جامعة الكويت وغيرها من المؤسسات التعليمية في عمليات التطوير كما يقترح إنشاء جهاز مركزي للتنظيم والإدارة أو مجلس أعلى يعني بتنمية الكفاءات الإدارية الحكومية..

إحتياجات التطور الإداري في القطاع الخاص:

إعداد: محمد نقي رئيس مجلس إدارة الشركة العربية للمعادن الخفيفة

من صف ١٣٣ - ص ١٥١

يبين الكاتب أهمية التطور الإداري، ويعرف القطاع الخاص والإدارة والتطوير الإداري. ثم يتحدث عند أبعاد التطوير الإداري القانونية والتنظيمية والفنية والبشرية بصورة موجزة جدا.

وينتقل بعد ذلك لبحث العوامل التي تتحكم في التطوير الإداري ويرى أن القطاع الخاص في الكويت يعاني من عدم توافر العمالة المحلية المدربة، وعدم وجود الكوادر الإدارية المؤهلة إضافة إلى مشاكل تتعلق بظروف السوق المحلي وضيقه وبأساليب العمل الإداري التي تقوم على المركزية الشديدة غالباً.

وأخيراً يشير إلى أهم الطرق والأساليب العلمية والنظرية لتحقيق التطوير فيركز على العوامل البشرية بالدرجة الأساسية ويرى أن التدريب والاختيار الواعي والحفز الدقيق تمثل أهم الطرق لتطوير ذلك.

وينتهي إلى تقديم بعض التوصيات التي من أهمها ضرورة التنسيق بين القطاعات الانتاجية المختلفة لتبادل المعلومات والخبرات، ثم التوسع في البرامج التدريبية والتعليمية، والتشاور بين الحكومة وقطاع الأعمال، والمحافظة على العناصر القيادية الكفوءة والاستعانة بمكاتب الاستشارة المحلية ووضع الخطط اللازمة لإيجاد البرامج التنظيمية، والسعي لإنشاء شركات متخصصة في التسويق .. الخ .

احتياجات التطور الإداري في القطاع المشترك :

اعداد: عبد الله يوسف الغانم مدير عام المعدات

من ص ١٥١ - ص ١٦٥

يبدأ الكاتب حديثه عن مفهوم التطوير الإداري ويرى أنه بالنسبة للكويت يعني الاهتمام بالمديرين الموجودين وتطوير امكاناتهم وخلق جيل جديد منهم لتحمل المسؤولية في المستقبل . ثم يعرف القطاع المشترك مستعرضاً بعض التعريفات الأخرى ليصل إلى القول أنه القطاع الذي تسهم الدولة فيه بأية نسبة من رأس المال .

ويحاول بعد ذلك أن يحدد أهم الأهداف التي ينبغيها كل من طرفي الشراكة من مساهماتها فيرى أن الدولة تستهدف تنمية الخبرات المحلية أو انجاز مشاريع معينة محررة من القيود البيروقراطية أو ذات نشاط ترغب الدولة في إنجازه، أو أنها مشاريع استثمارية تقع خارج حدود الدولة . أو أنها تستهدف توزيع فرص المشاركة مع أكبر عدد من الموظفين إضافة إلى أهداف أخرى اجتماعية واقتصادية وسياسية ..

أما أهداف القطاع الخاص من هذه الشراكة، فتتركز في الحصول على تمويل بفوائد مخفضة، وامكانية حماية الدولة لمنتجات المشروع جبركياً وتسويقياً .. والحد من فرص الخسارة عن طريق الحصول على تعويضات ... الخ .

ويتحدث بعد ذلك عن أهم العوامل التي يمكن خلالها تشخيص أوضاع الشركات المشتركة، ويقترح لذلك أن تقوم هذه الشركات مجتمعة بالتعاون مع جامعة الكويت من أجل إجراء دراسة ميدانية كاملة بهدف تحديد المشكلات ووصف العلاجات. كما يقترح أن تنشئ الجامعة إدارة للتدريب تتولى معالجة ما تكشفه الدراسة من مشكلات تستحق علاجها عن هذا الطريق .

التوظيف في القطاعات المختلفة في الكويت: سياسات الاختيار والتميين والحوافز :

إعداد: أنور النوري رئيس مجلس إدارة البنك الصناعي

من ص ١٦٥ - ص ١٧٥

يبدأ هويته بالاقرار بأنه لن يقدم بحثاً علمياً بالمعنى الموضوعي للكلمة، وسيقدم تجربته

ومشاهدته فحسب، فيعرض القطاع العام مركزاً على مطلب الكفاءة والتأهيل في عمليات التعيين فيه ويتساءل عن مدى الالتزام بذلك فعلاً، ويحاول أن يجيب على ذلك مؤكداً عدم التزام الوزارات بذلك بينما تلتزم المؤسسات بصورة متفاوتة . ثم يعرف القطاع الخاص بمؤسساته المملوكة كاملاً للقطاع الخاص ، أو ذات الطابع المشترك ، ويرى أنها لا تخضع لأنظمة الخدمة المدنية ولكل منها حق وحرية في وضع أنظمتها الوظيفية شريطة عدم تعارضها مع قانون العمل الذي يجرم تجاوز الحد الأدنى للمحقوق ولا يحدد الحدود العليا .

ويقول بخصوص عمليات الاختيار والتعيين في هذا القطاع، إن هنالك مرونة أكثر والتزاماً أكثر بشروط الكفاءة وخاصة الخبرة وإن كانت مجالس الإدارة أو رؤسائها يقومون بالتعيين أحياناً دوناً التفات للتأهيل أو الخبرة، الأمر الذي يجعل للوساطة والحسوية دوراً في بعض الحالات .

ثم يتحدث عن الحوافز في القطاع العام، ويرى أنها محدودة جداً ومقيدة ولا تتمثل إلا في بعض العلاوات الاستثنائية . أما الحوافز في القطاع الخاص فتتمثل بالإضافة إلى ذلك في منح المكافآت وإعطاء فرص للمشاركة في الأرباح .

وينتهي إلى بعض التوصيات التي أهمها إعادة النظر في إجراءات التعيين وتقييم كفاءة الموظفين، والنظرة الخاصة للكوادر الكويتية في القطاع الخاص والعمل على رفع مهاراتهم .

الاداء الوظيفي والتطور الإداري:

اعداد د. فهد الراشد عميد كلية التجارة بجامعة الكويت (سابقاً)

من ص ١٧٥ - ص ١٨٣

يعرف المقصود بالاداء الوظيفي والتطور الإداري ويتقل مباشرة لتحديد مبررات التطوير في الكويت ويرى أنها تتمثل في تمكين الجهاز الإداري للدولة من المشاركة في صنع السياسات والقرارات وتنفيذها بفعالية، والعمل على تكييف هذا الجهاز مع الظروف المتغيرة ومن ثم يحاول أن يتابع محاولات التطوير السابقة والحالية حيث يشير إلى أن محاولات بذلت لتحديث قوانين الخدمة المدنية، وإعادة تنظيم إنشاء بعض المؤسسات وتحديث بعض الأساليب والادوات وتطوير العاملين عن طريق البعثات والتدريب .

ويرى الكاتب أن المشكلة الحقيقية الحالية تتمثل في عدم وضوح الأهداف المطلوب تحقيقها وأن الجوانب المطلوبة لتحسين الاداء تركز على الحاجة إلى تحديد مهام الوظائف المختلفة وواجباتها، وتحديد الأهداف العامة لكل دور ومهمة، وتحديد مقاييس دقيقة للاداء باستخدام بعض المؤشرات الأساسية كعدد المشاكل التطبيقية، أو عدد الشكاوي والتظلمات، ومقدار الانجاز كماً ونوعاً . . . كما يرى ضرورة اختيار القادة بصورة واعية وحماية .

التغير الاجتماعي والاقتصادي والتطور الإداري :

اعداد: عبدالله السديراوي، مدير إدارة الأوراق المالية بوزارة التجارة

من ص ١٨٣ - ص ٢٠٣

يتعرض الباحث خلال هذه الدراسة إلى التغيرات الاجتماعية المصاحبة لظهور البترول وتراكم الثروة البترولية وكيف أثر ذلك على البنية الاقتصادية والاجتماعية وخلق ظاهرة الهجرة بتدفق الأيدي العاملة الخارجية بكل سماتها وخصائصها وآثارها المختلفة .

ثم يبدأ بتناول التغيرات وتقديم أمثلة حولها، فيركز على التغيرات الاقتصادية ويبحث خلالها ظاهرتين هامتين هما: ظاهرة سوق الأوراق المالية وتجارة سبائك الذهب في الكويت، ويقول، أن سوق الأوراق المالية لم تزل رغم ضخامة التعامل فيها سوقاً غير تنافسية وإن كانت المضاربة في ظل الوفرة المالية كانت وما زالت بارزة بوضوح.

ويخصص تجارة السبائك الذهبية، فإنه عمد إلى تقديم إحصائيات حول حجم التجارة حاول أن يبحث في الأسباب وراء زيادة هذا الحجم والجهات التي تتعامل بهذا النشاط، لينتهي إلى عدد من التوصيات الخاصة بهذين النشاطين مؤكداً أهمية تنظيم التعامل خلالهما، والعمل على نشر المعلومات الدقيقة حولهما، وخلق مؤسسات مالية متخصصة للأقراض لخدمة هذا الغرض والعمل على التنسيق مع دول الخليج بخصوص هذه السياسة .

عوامل التنمية الإدارية :

إعداد: د. ماضي الحمود رئيسة قسم إدارة الأعمال بجامعة الكويت عميدة الكلية (حالياً)

من ص ٢٠٣ - ص ٢١٣

تشير الكاتبة إلى الصلة العضوية بين تعقد وظيفة الدولة ووظيفة المنشأة المعاصرة وتصخمها وبين التطور في وظيفة الإدارة وضرورات تطويرها . وتتحدث عن مفهوم التنمية الإدارية باعتبارها عملية مستمرة وشاملة كافة المستويات الإدارية في المنظمة . ثم تبحث المشكلة الإدارية وأبعادها مقارنة ذلك بين الدول الأكثر تقدماً والدول النامية، مؤكدة أن المشكلة في الدول الأخيرة تحتاج إلى تدخل شامل لمواجهةها، وأن تعقد المشكلة في الكويت بشكل خاص راجع إلى مضاعفة الآمال والطموحات المعقودة على الدولة في الوقت الذي تعاني أجهزتها من مشاكل نقص الكفاءات وهبوط مستويات الانتاجية وقدم الأساليب المتبعة وعقمها، وعدم وجود معايير موضوعية لسياسات التعيين وغيرها .

وتنتقل بعد ذلك لتتحدث عن أبعاد عملية التنمية الإدارية فتطالب بضرورة وجود مدخل علمي لاختيار القادة وتدريب العاملين وتحفيز القادة والموظفين على اختلاف مستوياتهم، وكذلك

لتخطيط العمالة وتطوير البيئة العامة. وترفق مع ذلك مذكرة تتضمن جهود التطوير والتنمية في الجهاز الحكومي الكويتي مؤكدة على ضرورة تطوير وظيفة ديوان الموظفين ليصير جهاز تطوير وتنمية في كافة المجالات المتعلقة بالجهاز الإداري.

ظاهرة التسرب الوظيفي في القطاع الحكومي:

إعداد: محمد الرشود مدير إدارة ترتيب الوظائف بديوان الموظفين

من ص ٢١٣ - ص ٢٢٢

يبدأ الكاتب بتحديد فهمه لمعنى التسرب الوظيفي ويحدده في انتقال العمالة من الوزارات والإدارات العامة إلى الهيئات والمؤسسات العامة والقطاع الأهلي. ثم ينتقل ليحدث عن حجم العمالة في الجهاز الحكومي خلال السنوات الخمس الأخيرة تقريباً. ثم يحاول أن يحدد أسباب ظاهرة التسرب فيمركزها في عوامل الجذب التي توجد في القطاعات الأخرى، كارتفاع الرواتب ووجود مزايا إضافية أخرى وهامة إذا ما قورنت بالمزايا والحوافز في الخدمة المدنية. وينتهي إلى القول بأن ظاهرة التسرب لا تعتبر مشكلة للجهاز الوظيفي بل إنها تمثل من وجهة نظره أساساً لتبادل الكفاءات بين الأجهزة الأخرى وأجهزة الحكومة.

قانون ونظام الخدمة المدنية:

إعداد: أحمد شهاب الفتدي، مدير إدارة الفتوى بديوان الموظفين

من ص ٢٢٥ - ص ٢٤٣

يحاول الكاتب خلال هذا الموضوع استعراض أهم ما تضمنه قانون ونظام الخدمة المدنية في الكويت من موضوعات، فيعرف النظام القانوني للوظيفة العامة ويحدد خصائص هذا النظام ومضمونه. ثم يعرف الموظف العام وطبيعة العلاقة بين الموظف والدولة.

وينتقل بعد ذلك لتوضيح الملامح الرئيسية لقانون الخدمة المدنية ونظامها، فيتحدث عن مجلس الخدمة المدنية وعن خصائص العمومية والتجريد لهذا القانون وعن مجال سريانه وعن بعض الخصائص التي تضمنها كالتركيز على التدرج الرئاسي والتخطيط والتنظيم وتحديد أساليب التفويض وشروط التعيين وربط الأجر بعنصري العمل ومطالب التأهيل معاً. وينتهي إلى بحث موضوعات النقل والندب والاعارة وأساليب رفع كفاءة الموظفين وتنظيم أساليب منح العلاوات والإجازات والتعويضات والمزايا الأخرى، وكيف يتم تأديب الموظفين وإنهاء خدماتهم، مؤكداً في كل ذلك أن تشريع الخدمة المدنية التزم قدر الامكان بأحدث الأفكار والاتجاهات المعمول بها في النظم الحديثة أو التي استقر عليها الفقه الإداري.

أنظمة القطاع الخاص:

إعداد: محمد مساعد الصالح رئيس مجلس إدارة جريدة الوطن

من ص ٢٤٣ - ص ٢٦٣

يوضح الكاتب ماذا يعني القطاع الخاص ، ثم ينتقل للحديث عن قانون العمل في الكويت وعن الموظفين الذين يطبق عليهم وعن عيوب وإيجابيات أنظمة القطاع الخاص بالنظر إلى ذلك من الزوايا الخاصة بأنظمة الإجازات المختلفة وأنظمة التعويض في حالة الإصابة بأضرار ، أو فيما يتعلق بفصل العمال وعدم وضع حد أدنى للأجور . الخ .

وينتهي إلى توضيح علاقة القطاع الخاص بقانون الخدمة المدنية ويرى أن هذه العلاقة تأتي من حيث مدى الإنسجام في الغايات والأهداف المرجو تحقيقها من سن القوانين المنظمة للعمل في القطاعين .

دور الهيئات المشرفة في تطوير الأجهزة الإدارية :

إعداد : عبدالله النباري من ص ٢٦٣ - ص ٢٧١

يحدد الكاتب الهيئات المشرفة ويحصرها بمجلس الأمة الكويتي ، كما يحصر الأجهزة الإدارية بتلك الوحدات على مستوى القطاع العام . ثم يبدأ بمحاولة لتقصي العلاقة بين هذه الهيئات مؤكداً أن العلاقة قوية رغم أنها تبدو للوهلة الأولى ضعيفة أو محدودة وذلك على اعتبار أن مجلس الأمة يصدر كافة التشريعات المنظمة والتي تمثل إطاراً لحركة كافة الأجهزة ، كما أنه يمثل أداة رقابية هامة .

ومن ثم يتحدث عن الوسائل التي يمكن للمجلس من خلالها التأثير في تطوير الأجهزة الإدارية ، ويرى أنها تتمثل في المناقشة والقائه الأسئلة الخاصة بكافة الشؤون الإدارية والمالية إضافة إلى اقرار الميزانية العامة ومتابعة تنفيذها .

وينتهي بعد ذلك إلى الإشارة لبعض القيود العملية على قيام المجلس التشريعي بدوره في التطوير الإداري ويرى أن أهمها يتمثل في عدم تمتع أعضاء المجلس بالكفاءات والخبرات الفنية اللازمة لأن العملية التمثيلية لا تقوم على أساس في عادة .

التوصيات :

أصدرت الندوة في النهاية مجموعة من التوصيات في مجال تطوير الإدارة الكويتية وما يتصل بذلك من ضرورة وضع سياسات محددة وواضحة وإجراء مراجعات دورية للأهداف

التنمية ومراعاة تقنين العمالة الوافدة وزيادة الإستعانة بالملكاتب الاستشارية المحلية واعطاء المرأة دوراً أوسع في الحياة العملية . . . وقد تم تخصيص توصيات خاصة بمسألتي التدريب والتعيين في محاولة لإبراز أهميتها والتركيز على ضرورة تخطيط القوى العاملة وتطويرها في كافة المزاوجة

كلمة أخيرة :

لعل بعد هذا الاستعراض لأهم ما تضمنته الندوة من موضوعات، أن أتمن هذه البادرة التي تولتها مؤسسة التقدم العلمي وجامعة الكويت، ولكنني في الوقت ذاته أسمح لنفسي بدافع النقد الإيجابي أن أشير إلى أن الجهد المبذول في معظم الموضوعات التي تم عرضها كان محدوداً وبالقدر الذي جعل المعالجة تبدو سطحية وسريعة وحيثاً لو كان هنالك مساهمة أكثر من بين الأشخاص الأكاديميين أو المهتمين بالبحث عادة إلى جانب هذا العدد البارز من كبار الموظفين وذلك حتى تكون المزاوج بين التحليلات النظرية والأكاديمية وبين التجربة الواقعية شرعية وفعالة .



مجلة فكر السالك والشيخ والجزيرة العربية

تصدره ركن جامعة الكويت

رئيس التحرير
الدكتور عبد الله الغنيم

صدر العدد الأول في كانون ثاني (يناير) ١٩٧٥

تصل أعدادها إلى أيدي نحو ١٢٥,٠٠٠ قارئ

يحتوي كل عدد على حوالي ٢٥٠ صفحة من القطع الكبير تشمل على:

— مجموعة من الأبحاث تعالج الشؤون المختلفة للمنطقة بأفلام عدد من كبار الكتاب المتخصصين في هذه الشؤون.

— عدد من المراجعات لطائفة من أهم الكتب التي تبحث في المناحي المختلفة للمنطقة.

— أبواب ثابتة: تقارير — يوميات — بيبلوجرافيا.

— ملخصات للأبحاث باللغة الانجليزية.

نمن العدد: ٤٠٠ فلس كويتي أو ما يعادلها في الخارج.

الاشتراكات: للأفراد سنوياً ديناران كويتيان في الكويت. ١٥ دولاراً أمريكياً في الخارج (بالبريد الجوي).

للشركات والمؤسسات والدوائر الرسمية: ١٢ ديناراً كويتياً في الكويت، ٤٠ دولاراً أمريكياً في الخارج (بالبريد الجوي).

طلب اشتراك لعام ١٩٨

أرجو اعتماد اشتراكي في (.....) نسخة لعام ١٩٨

الاسم:

العنوان الكامل:

.....

أرجو إرسال القائمة للتسديد

مرفق شيك

التاريخ: التوقيع:

العنوان: جامعة الكويت، كلية الآداب والتربية، الشويخ، دولة الكويت

ص.ب: ١٧٠٧٣ الحالدية

الهاتف: ١٦٦٨٠٧ ١٦٦٧٩٩ ١٦٦٨٢٤

جميع المراسلات توجه إليهم رئيس التحرير

فيليكس غير* . نظريات الاغتراب : منحى المنظومات العامة . مطبعة
بيرغمون ، أكسفورد ١٩٨٠ ، ٢٠١ صفحة ، الثمن ١٥,٧٥ جنيهها
استرلينا .

*Felix Geyer: Alienation Theories: A General Systems Approach, Pergamon
Press, Oxford, 1980, 201P. £ 15.75.*

مراجعة : خير الله عصار
جامعة عنابة / الجزائر

يتكون هذا الكتاب من ثمانية فصول مواضيعها كالتالي : -

- ١) يتكون الكتاب من ثمانية فصول لمعالجة المعلومات .
- ٢) أبعاد الاغتراب (التطبيق الأول للنظرية) .
- ٣) نماذج المنظومة وتفردتها .
- ٤) محتمات الاغتراب (التطبيق الثاني للنظرية) .
- ٥) نماذج المحيط وتفردته .
- ٦) الاغتراب ما بين الأشخاص والاعتراب المجتمعي (التطبيق الثالث للنظرية) .
- ٧) تطور البيئة الحديثة نحو مزيد من التعقيد .
- ٨) الأشكال الحديثة للإغتراب (التطبيق الرابع للنظرية) .

المساهمة الرئيسية لهذا الكتاب هي أنه محاولة نظرية لتطبيق العمليات Processes التي

* أستاذ وبحاث في جامعة استردام ، هولندا ، والأمين العام للرابطة الدولية لعلم الاجتماع ، والأمين العام
السابق للجنة الدولية للبحث في الاغتراب .

يقوم بها العقل الالكتروني، على سلوك الفرد الإنساني. ينظر المؤلف إلى الإنسان على أساس أنه منظومة (منظومات) Systems معقدة، تتفاعل مع بعضها من جهة، كما تتفاعل مع المحيط أيضاً من جهة أخرى، فتخزن المعلومات (أو أجزاء منها) في أجهزتها الداخلية، ثم ترد بضاعتها (أو أجزاء منها) بعد ذلك، وهكذا. غير أن هذا الأخذ وهذا الرد ليس مجرد عمليات آلية كذلك التي يقوم بها العقل الالكتروني، بل ترتبط بنظريات معينة يتضمنها التراث الإنساني حول علاقة الإنسان بما حوله وطبيعة تلك العلاقة، أن بنظريات الاغتراب.

الفرد الإنساني، كالعقل الالكتروني يتكون من أجزاء مادية Hardwares وأجزاء معنوية Soft Wares .

الأولى: هي تكوينه المحدد بالمورثات والثانية هي ما يكتسبه من محيطه في سياق التنشئة الاجتماعية التي تستمر مدى الحياة. بعبارة أخرى إنها البرامج التي تسجل على الرقائق والتي تقوم بوظيفتها عندما يطلب منها ذلك في حالة العقل الالكتروني، وهي الذاكرة والذات والشعور والإنفعال الخ، في حالة الإنسان.

لهذا فإن مفهوم التفاعل أساسي في منحى المنظومات العامة الذي يقترحه المؤلف كنظرية عامة. يتم التفاعل على شكل إدخال معلومات Inputs وإخراج معلومات Outputs في دائرة تفاعلية Loop ويخصص لما يأتي من المحيط Mapping فضلاً عن كون التفاعل من نفس الخط On Line أو خارجاً عن الخط Off Line. كل ذلك في كل من العقل الالكتروني والفرد مع كل ما تتضمنه الفروق بين الاثنين سواء كانت زمانية أو فريقياً تنبع من درجة التعقيد للأجهزة.

بالنسبة لأبعاد الاغتراب فهي خمسة: اللاقوة، اللامعنى، اللامعيار، غربة الذات، وعزلة الذات. لكل بعد منها وظيفة شبه محددة في التفاعل غير أن أهمها، حسبما يبدو في نظر المؤلف، هو اللاقوة.

أما نظريات الاغتراب التي تخطيها نظرية المنظومات العامة التي يقترحها المؤلف فهي كالتالي:

- ١ - الاغتراب نتيجة للثغرة الكبيرة القائمة دوماً بين المثل الأعلى والواقع (تصور قدمه حلمي بركات).
- ٢ - الثنائية التي لا يمكن التغلب عليها أبداً، بين الذات والموضوع والصراعات الأبدية بينهما (نظرية كيرك غارد).
- ٣ - التناقض الجدلي بين الواقع والصياغات الأداتية للعقل مثل الهوية، النظام، المعنى، القيم، الخ (نظرية نيتشه).

- ٤ - المعركة التي لا تنتهي بين الإبداع الإنساني، والتعبير عن الذات من جهة وضغوط المؤسسات الاجتماعية ضد ذلك من جهة أخرى (نظرية سيميل).
- ٥ - الصراع بين الليبدو وبين كبت المدنية والحضارة (نظرية فرويد).
- ٦ - أن يكون الإنسان مرمياً في عالم لم يصنعه بنفسه، لذا تبرز الحاجة لتطوير اتجاهات تقنية مؤثرة على الواقع (نظرية هايدغر).
- ٧ - فشل الإنسان في تحقيق توافق بين المواقف الواقعية للإنسان والمواقف الممكنة والتي ينجم عنها نوع من عدم الأمن الأونطولوجي (نظرية سارتر).
- ٨ - الثغرة القائمة بين حاجات الإنسان الأساسية مثل الحاجة للحنان وللإعتراف به، والتجاوب المحدود من طرف المجتمع (نظرية اتزيوني Etzioni وغودمان).
- ٩ - وأخيراً الصراع بين العمال والأنظمة الاجتماعية الطبقية المستقلة (نظرية ماركس).

لقد استطاع المؤلف ببراعة منقطعة النظير أن يبصر العامل المشترك بين هذه النظريات وأن يستخلصه في إطار منحى الأنظمة العامة الذي يأمل أن يشكل منه المبادئ الأساسية لنظرية شاملة للاعتراب في المجتمع الصناعي الحديث.

إن المجتمع يزيد تعقيداً على مر الأيام للعوامل التالية:

- ١ - هناك سيل لا ينقطع من المعلومات والمعارف يهجم على الفرد الإنساني يومياً لدرجة يصبح شبه مستحيل أن يتحقق من صحتها، كما لا يستطيع أن يواجه Steer حياته في خضمها.
 - ٢ - لا يستطيع الفرد أن يقوم بالتمييز والاختيار بين هذه المعلومات والمعارف لاختيار ما يناسبه وشبع حاجاته.
 - ٣ - عدم استطاعة الفرد أن يتلاءم أو يفهم التعقيدات في المجتمع الحديث والتطورات السريعة التي تطرأ عليه.
 - ٤ - يقدم المجتمع الحديث اختيارات وإمكانات لا حصر لها، وتزيد مع الأيام بحسب التطور الكبير في الحاجات والمتع والفرص الذي لا يبدو أن له حداً.
- وعليه يبدو الفرد غارقاً في هذا المحيط الذي خلقه المجتمع الصناعي الحديث، عاجزاً عن أن يتبدى إلى طريقه أو أن يكون حراً وسط حقول عديدة من التفاعل غير المحدود، غير المعين الذي لا يستطيع أن يفقه كنهه بشكل دقيق كما لا يستطيع أن يكون معايير للحكم عليه، فهو إذن بلا قوة، إنه مكوّن اللاقوة في بنية الاعتراب.

يقترح المؤلف عدداً من الأفكار للتخفيف من الاعتراب:

- ١ - تطوير العقول الالكترونية بشكل تحاور أصحابها أي أن لا تكون ذات إتجاه واحد.
- ٢ - تشجيع الحوار والتفاعل في الجانبين بين أطراف المجتمع ومنظوماته.

٣ - جعل المجلات والجرائد أو أجزاء منها تتلاءم مع حاجات معينة من الناس مع مستوى قدراتهم لتحقيق مزيد من التبصير بالمجاهيل التي تحيط بهم، وحسب مستوى تلك الجماعات.

٤ - تعليم وتدريب الأفراد كي يصبحوا قادرين على مواجهة مجريات المجتمع وتطوراته وتعقيداته.

في الختام يأمل المؤلف أن يكون قد وضع الأسس الأولية لنظرية عامة تفسر ظواهر المجتمع الحديث من جهة، كما تفسر ما يجري في اللعبة السوداء (الذات البشرية) من جهة أخرى.



كلمة أخيرة .

يتميز الكتاب بعمق اطلاع مؤلفه وبشموليته . كما يتميز بسهولة المعالجة ودقة التعبير خاصة في إبراده أمثلة حكيمة لتفسر بعض النظريات المعقدة .

لكن يبدو أن اطلاعه على العالم الثالث ومشكلاته ضعيف جداً ، فلم يشر إلى ذلك أبداً ، ما عدا إشارة عابرة إلى بعض أحداث إجتماعية في المجتمع العربي .

كما أن المؤلف لم يعالج تأثير العقيدة القوي أو الايديولوجية الحماسية على الاغتراب ودورها في اتخاذ موقف من الحياة عامة ومن سبل المعلومات خاصة ، وإن كان قد أشار إلى مسألة القضاء والقدر ومصير الإنسان وحرية من خلال مفاهيمه الحتمية .

شان مارتين . إدارة العمل بدون مدراء ، بديل ترتيبات الأعمال في
المنظمات العامة . منشورات بيفرلي هيل ، ١٩٨٣ ، ٢٠٠ صفحة .

Shan Martin. Managing Without Managers. Alternative Work Arrangements in Public Organizations, Beverly Hills: Sage Pub., 1983-200P.P.,

مراجعة : سهيل فهد سلامة
معهد الإدارة العامة/الرياض

مؤلفة الكتاب :

تعمل شان مارتين في بلدية لوس أنجلوس كمستشارة في الشؤون التنظيمية بالإضافة الى عملها كمحاضرة في جامعة كاليفورنيا الحكومية . نالت المؤلفة شهادة الدكتوراه في الفلسفة من جامعة جنوب كاليفورنيا حيث كانت تدرس موضوع العلوم السلوكية التطبيقية في قسم الادارة العامة . وقد حصلت المؤلفة في عام ١٩٨١ على جائزة هنري س. ريننج وذلك على ما قدمته في رسالتها للدكتوراه . وتنصب اهتمامات المؤلفة بشكل كبير على موضوع البيروقراطية في خارج وداخل الولايات المتحدة الأمريكية . فقد عملت كمستشارة في مكتب الخدمة المدنية في دول البحرين في الفترة ما بين ١٩٧٩ - ١٩٨٠ . وقد كتبت عن التدريب الإداري في الشرق الأوسط بالإضافة الى نظام البيروقراطية الغربي في الدول المتقدمة . وقد زارت البرازيل في عام ١٩٨٢ للتعرف والكتابة عن نظام البيروقراطية في الجهاز الحكومي البرازيلي .

محتويات الكتاب

يتألف الكتاب من ٢٢٠ صفحة من الحجم المتوسط . وقد اشتمل على ١١ فصلا بالإضافة الى مقدمة عامه وخاتمة وملاحق في نهاية الكتاب . وفيما يلي عرض للنقاط الأساسية التي تتضمنها هذه الفصول .

مقدمة الكتاب

توجه الكاتبه هذا الكتاب الى كل المعنين بشئون التنظيم الاداري وخاصة الى الادارة العليا في المنظمات ، حيث ينظر اليها الجميع كصاحبة السلطة القادرة على التغير نحو الاحسن من أجل زيادة فعالية وكفاءة العمل الاداري . وتبين الكاتبه في هذه المقدمة خبرتها في بلدية جنوب كاليفورنيا ومقابلاتها مع عدد كبير من العاملين ، حيث وجدت تزمراً شديداً من قبل هؤلاء العمل على المشرفين والاداريين . ويتسائل هؤلاء العمل لماذا تقوم الحكومه بدفع المبالغ الطائلة لهؤلاء المشرفين وهم لا يقومون بعملهم بشكل جيد ؟ من هنا تطرح الكاتبه السؤال الرئيسي والجوهري في الكتاب .

ما هي الحاجة الى الرقابة في المنظمات الادارية ؟ هل نحن بحاجة الى تقييم أفضل لدور المدراء والمشرفين ؟

وتبين الكاتبه من خلال خبرتها بأن هناك اثباتات عديدة تؤكد تساؤلات العمل وقدرتهم على القيام بالعمل دون اية رقابة . وتقدم الكاتبه وسيلتين لتقليل بيروقراطية الحكومه وهي :

١ - زيادة أنتاجية عمال الحكومه بالإضافة الى زيادة كفاءة وفعالية النشاطات والبرامج الحكومية بهدف تقليل التكاليف وتحسين الأداء والخدمات المقدمة للناس .

٢ - تخفيض تخصصات الأقسام الحكومية والتي تؤدي عادة الى تقليل الأيدي العاملة بالإضافة الى تقليل نوعية وحجم النشاطات والبرامج التي تقدمها .

وفي هذا الكتاب تقدم المؤلفة استراتيجية جديدة لحل مشكلة البيروقراطية وتدني أنتاجية القطاع الحكومي عن طريق اعادة صياغة دور الأيدي العاملة في الحكومه بحيث تؤهلها للحصول على أعلى النتائج ويقلل التكاليف دون الحاجة الى تخفيض حجم ونوعية الخدمات المقدمة . وتعتمد هذه الاستراتيجية بشكل اساسي على المشاركة من قبل الرؤوسين في الاقتراحات والتوصيات المقدمة للمدراء عن طريق تنمية العلاقات غير الرسمية كخطوه اساسيه باتجاه احداث تغيرات في تركيبه الرسمية . كما تشتمل هذه الاستراتيجية على تقليل عدد ودور المشرفين كجزء من محاولة تقليل التكاليف وتحسين ظروف العمل التشجيع العاملين في الاعتماد على انفسهم في انجاز العمل ورقابته ذاتياً .

الفصل الأول

تبين الكاتبه في هذا الفصل كيفية تركيز معظم ادبيات الادارة على كون المدير هو المحرك

الاساسي وصاحب الدور الأكبر في نشاط المنظمة ، ويشكل عام تكون مهمة الاداري متركزه على العناصر الرئيسية للعملية الادارية وتشمل التخطيط والتنظيم والرقابة ، بالإضافة الى اتخاذ القرارات الروتينية وغير الروتينية في ظروف قد تفتقر الى المعلومات الضرورية لاتخاذ القرار وهناك نشاطات ضرورية جدا على المدير القيام بها وذلك لضمان فعالية المنظمة وتحقيق اهدافها مثل التعامل مع البيئة المحيطة وأخذ الاحتياطات اللازمة من التأثيرات الخارجية عليها . وهذا ما تسميه المؤلفه ادارة العمل وليس مجرد القيام بالعمل .

وقد أجريت عدة ابحاث علمية لدراسة نشاطات المدراء من أجل التعرف على كيفية قضاء وقتهم في المنظمات العامة والخاصة . وقد تبين في هذه الدراسات بأن المدراء يرغبون في التعامل مع الأشخاص مباشرة بدلا من قراءة المعلومات والتقارير بالإضافة الى أنهم يتعاملون بغموض ويحاولون الابتعاد عن الجزئيات ، ومع أنهم يعملون بجهد كبيرين إلا أنهم يصورون أنفسهم بطريقة تبين انشغالهم المستمر في العمل . وفي الواقع هناك مؤشرات واضحة تدل على أن المدراء يمضون وقتا كثيرا في اعمال روتينية وذلك على العكس مما هو موجود في ادبيات الادارة .

الفصل الثاني

توضح الكاتبة في هذا الفصل نتائج دراستها لعدد من المؤسسات الحكومية وذلك للحصول على اجابة محددة فيما يتعلق بكيفية صرف المدراء لوقاتهم ، وهل فعلا يقومون باعمال روتين أكثر من امور التخطيط والتطوير والتنمية . فكانت النتائج تشير إلى أن ٣٧٪ من وقت المدراء بصرف على أمور تطويرية و ٦٣٪ من وقتهم يصرف على أمور روتينية وعادية . وقد أثبتت هذه المعلومات في دراسات عديدة أجريت على مؤسسات عامة كالمستشفيات والبلديات وغيرها . وتعتقد المؤلفه بأن هذه النتائج تنطبق على القطاع الخاص كما هي على القطاع العام ولكن مع بعض الفروقات الثانوية البسيطة .

من هنا تري المؤلفه بأن دور المدراء والمشرفين يجب أن يصاغ بطريقة جديدة وذلك من أجل تقليل التكاليف الباهظة التي تدفع لهم مقابل القيام باعمال روتينية وعادية .

الفصل الثالث

أن التحذير الذي توجهه المؤلفه في هذا الفصل الى المدراء هو أن على المدراء القيام بادارة العمل وليس مجرد القيام بالعمل . وتبين المؤلفه السبب الحقيقي وراء هذه النتائج المذهلة لكيفية صرف المدراء لوقاتهم . فقد كان للادارة العلمية التقليدية دورا اساسيا في عمل ازدواجية في نشاط

المدرء حيث ركزت الادارة التقليدية على التخصص وتقسيم العمل لكل شخص في المنظمة وبالتالي فقد أصبح هناك شخص مسئول عن شخص آخر ، يقوم بمراقبته وتوجيهه من أجل الحصول على أكبر قدر من الانجاز .

وتبين المؤلفة ملاحظاتها حول التضخم الوظيفي الحاصل في المؤسسات الحكومية مما أدى الى زيادة عدد المشرفين مقارنة بالأيدي العاملة في المستوي التنفيذي . وإذا نظرنا الى هذا الموضوع من منظار اقتصادي فانه مكلف جدا على الحكومه ، وفي محاولة لتقليل هذه التكاليف يتم تسريح العاملين في المستويات التنفيذية قبل المستويات الأخرى مما زاد من أهمية دور المشرف والاداري في المنظمة . ولكن هل يحتاج هؤلاء العاملين الى المشرفين أثناء تأديتهم للعمل ؟ وهذا ما تجيب عليه الكاتبة في الفصل التالي .

الفصل الرابع

في استقصاء قامت به المؤلفة لعدد من العمال في ولاية كاليفورنيا الأمريكية بهدف التأكد من قدرة العمال على القيام بأعمالهم دون وجود المشرف أو المراقب ، خاصه بعد فترة زمنية معينة من التدريب والتحضير . وتتساءل المؤلفة عن الوقت الذي يصرفه المشرف أو المراقب لتابعة نشاط العمال . وإذا قللنا من هذا الأسراف فهل نوفر بعض التكاليف المادية ؟ وقد اشارت الكاتبة الى نتائج دراسات عديده بنيت ان انتاجية العمال تزداد كلما قل الأشراف . ولكن تقليل الأسراف هو أمر رفوض من قبل المدرء والمشرفين لعدة اسباب ، أهمها ، أن المدرء والمشرفين يعتبرون هذا المنهج الجديد هو تحدي لمنصبهم ومركزهم وبالتالي يجب على العامل ان يراقب ويوجه كما هو مثبت نظريا على الأقل .

وبالرغم من ذلك ، أوجدت بعض الدراسات رفض العاملين للعمل دون وجود المشرف أو المراقب . من هنا فالأشراف في المؤسسات الحكومية بحاجة الى إعادة النظر للتأكد من جدواه وفعاليتها ومحاولة تقليله اينما وجدت الأمكانية لذلك . ولكن كيف يتم هذا التقليل ؟ هذا ما استجيب عليه الكاتبة في الفصل الخامس .

الفصل الخامس

تبين الكاتبة مساهمات الكاتب المعروف شستر بارد والكاتبة ماري فوليت فيما يتعلق بدور الاداره العليا . فقد أوضح برنارد بأن دور الادارة العليا يختلف في الواقع عما هو متفق عليه في أدبيات الإدارة . ويفترض أن يكون للمدير صفات ومهارات محدده ومتخصصة قد تكتسب عن

طريق الخبرة والتدريب . ولكن يلاحظ بأن معظم الاداريين لا تتوفر فيهم هذه الصفات وعلى الاغلب يفضل أن تتوفر في المدير مهارات عامه . ويوضح برنارد أيضا أن المنظمات الادارية تعانيه بطبيعتها فليس هناك ضرورة لوجود رقابة متحكمة ، وللحصول على منظمات فعالة وناجحة يمكن الادارة العليا ادارة اعمالها بهذه الجهود التعاونية .

أما ماري فوليت ، فقد كتبت عن التعاون والتنسيق في المنظمة . وقد وضحت ان هدف المنظمة الاساسي هو اتاحة الفرصة المناسبة لجميع العاملين ليتطوروا في المنظمة من خلال ادارة جيدة وفعالة وعلاقات انسانية سليمة . وتعتقد فوليت بأن المنظمات التي تتوفر فيها التعاون تكون أكثر نجاحا وفعالية من غيرها . وحتى يتحقق هذا التعاون يجب التأكد من فعالية المشرف في تعامله مع مرؤوسين وتقليل سيطرته قدر الامكان بحيث تؤدي الى انجاز العمل . وتؤيد فوليت عملية تفويض السلطة من الادارة العليا الى الاقسام الأخرى في المنظمة وذلك لتحقيق التعاون والتنسيق .

الفصل السادس

تبين الكاتبة في هذا الفصل كيف يبرر معظم مدراء القطاع العام عدم قيامهم بالمهام التي يفترض أن يقوموا بها . ومن التفسيرات الخاصة بهذه الظاهرة هو أن عمل هؤلاء المدراء في منظمات يغلب عليها سيطرة الأنظمة والقوانين في أي قرار يتخذ . لذلك يكون المدير مضطرا للعمل بموجب هذه الأنظمة لضمان بقائه في المنظمة . ويعتبر الالتزام بهذه الأنظمة أهم بكن: رمن تطوير وتحسين الوضع الداخلي للمنظمة .

وفي إحدى الدراسات التي حاولت تفسير وجود حرية للمدراء في تحديد أهداف المنظمة . تبين أن هذا الأمر يعتبر من الحاجات المتدنية جدا في عمل المدير ، والقرارات التي يتخذها المدير في المنظمة هي نتيجة لضغوط خارجية تسبب مشاكل معينة في داخل المنظمة والهدف منها هو احلال التوازن وليس التطوير والتنمية .

ويرى بعض الكتاب بأن كبر حجم المنظمات العامة وتعقيدها التنظيمي والاداري بالإضافة الى صعوبة السيطرة على البيئة الخارجية ، يجعل من البيروقراطية شيئا يصعب ادارته وبالتالي تصبح القرارات المتخذة عبارة عن قرارات مرضية ولكنها ليست مثل .

من هنا نستطيع أن نستفسر عن دور وعدد المدراء في المنظمات العامة وهل مثل هذه القرارات تبرر منزلتهم الادارية ورواتبهم العالية ؟

الفصل السابع

تبين الكاتب في هذا الفصل أن الحصول على منظمات فعالة وإساليب عمل مناسبة وإنتاجية مرتفعة ، يتطلب تغيراً جذرياً في دور الإداريين ونظرتهم إلى العلاقة التقليدية القائمة بين الإدارة والعمال . وتعتقد الكتابة بأنه كلما ارتفع المستوى الإداري كلما زادت درجة الرضا الوظيفي ، فالعامل يرى بأن المنظمة التي يعمل بها ليست مكاناً مناسباً للعمل . وترتبط درجة الرضا الوظيفي بعلاقة مباشرة مع ظروف العمل الموجودة ، ولكن تعتقد الكتابة بأن هذا الارتباط هونسي بحيث يختلف من شخص إلى آخر .

وعلى الرغم من أهمية دور الإداري والمشرف في إنجاز العمل إلا أن المشكلة الرئيسية تكمن في إعادة توزيع طريقة العمل على العاملين ومساعدة الإداريين في عمل التنسيق والتعاون والتبادل مع الظروف الداخلية والخارجية . ويأتي ذلك من خلال إعطاء بعض الحرية للعاملين في إدارة عملهم بأنفسهم وتشجيع روح المبادرة عندهم مع الاحتفاظ بمسؤولية هؤلاء العاملين أمام المدير الذي يقوم بعملية التصحيح عند الضرورة . وتعتبر هذه الخطوة المفتاح الرئيسي لتحسين ظروف العمل وزيادة الرضا الوظيفي عند العاملين وتقليل معدل الغياب والتسرب من العمل بالإضافة إلى زيادة الانتاجية .

الفصل الثامن

تورد الكتابة في هذا الفصل نتائج الأبحاث وتقارير ودراسات علمية عن مشاركة العاملين في إدارة العمل وذلك في كل من القطاع العام والخاص . ففي القطاع الخاص أجريت تجارب وأبحاث في شركات ومؤسسات عديدة أكدت ارتفاع معدل الرضا الوظيفي للعاملين الذين منحوا مزيداً من المسؤولية في عملية تخطيط وتنفيذ ورقابة العمل . وقد أخذت هذه النتائج اتجاهين رئيسين هما :

- ١ - دور إيجابي تجاه نقابات العمال لمزيد من التعاون بدلاً من المنازعات .
- ٢ - انتشار ظاهرة ملكية العمال لجزء من رأسمال الشركة كنوع من التحفيز لزيادة الانتاجية والرضا الوظيفي .

وعلى الرغم من النتائج الإيجابية لهذه الأبحاث ، فإن بعضها قد فشل نتيجة لعدم قدرة ومعرفة هذه المؤسسات في تطبيق الاستراتيجية الجديدة . وفي القطاع العام هناك اتفاق عام على أن هذه الاستراتيجية الجديدة قد أتاحت الفرصة للعمال في المشاركة في إدارة العمل وتوقيت برنامج

العمل . وقد أثبتت التجارب العملية ذلك في الأجهزة والمؤسسات العامة مثل المستشفيات والبلديات والطيران وغيرها . وبعد هذه النتائج يبقى السؤال هل يمكن انتشار هذه الاستراتيجية ؟ في الواقع هناك عوائق كثيرة تحد من انتشارها كما ستوضحه الكاتبة في الفصل التالي .

الفصل التاسع

قدّمت الكاتبة في هذا الفصل نتائج اتصالاتها ولقاءاتها مع عدد كبير من الناس ، حيث وجدت أن حوالي ٦٦٪ من هؤلاء يؤيدون تقليل التكاليف التي تدفعها الحكومة كأجور، ولكن بشرط أن لا يكون ذلك على حساب الخدمات التي تقدمها .

وترى الكاتبة أن الاقتراح الجوهري لحل مشكلة البيروقراطية في الجهاز الحكومي هو تقليل عدد ودور المشرفين وخلق ما يسمى بالادارة الذاتية للعاملين من أجل تقليل التكاليف والوقت والجهد واتاحة الفرصة لتحسين ظروف العمل بالإضافة الى زيادة انتاجية العاملين في القطاع العام . وتعتقد الكاتبة بصعوبة تحقيق مثل هذا الاقتراح نتيجة لما يسمى بخرافة الادارة حيث يفترض في ادبيات الادارة ان يكون الاداري صاحب الدور الرئيسي في القيام بالنشاطات اللازمة لنجاح المنظمة . فوجود الاداري عبارة عن رمز هام في ادارة العمل حتى ولو كان النشاط الذي يقوم به يختلف تماما عن الواقع .

الفصل العاشر

تورد الكاتبة عدة شواهد عملية لابطال النظرية الخرافية في الادارة ، فزيادة الاهتمام بالعلاقات بين العاملين في القطاع العام لا يمكن ان تضر بالمنظمة أو العاملين . أن المؤسسات التي تواجه ازمات مادية أو تقلص في نشاطها تقوم عادة بتسريح عمالها في المستويات التنفيذية قبل المستويات الادارية الاعلى مما يزيد من تمسكها في مراكزها حتى ولو لم يقوموا بالنشاط الاداري كما يجب .

لذلك ترى الكاتبة ان تقليل عدد المشرفين متى كان ممكنا يمكن أن يترجم عمليا في حالة تشجيع الادارة الذاتية للعاملين ، وهي القضية الاساسية التي تقترحها الكاتبة في هذا الكتاب كبديل لدور المشرفين وتقليل اعدادهم وتكاليفهم ، بالإضافة الى اعتبارها نوعا من الحوافز لزيادة انتاجية العاملين وتحسين ظروف عملهم . وهناك وسائل اخرى توردها الكاتبة لتقليل اعداد المشرفين مثل عدم توظيف اداريين جدد بالإضافة الى اتباع سياسة نطاق الاشراف الكبير . ولكن ذلك يتطلب بعض التعديلات الضرورية في طبيعة العمل وسياسته وهي قضية صعبة للغاية .

الفصل الحادي عشر

في هذا القسم الأخير قدمت الكاتبة امثلة عملية لما قد ينجز نتيجة لاعادة تنظيم العمل عن طريق الادارة الذاتية . والهدف من هذه التغييرات هو تحسين ظروف العمل ورفع كفاءة وفعالية العاملين مع ضرورة الأخذ بعين الاعتبار محاولة تقليل التكاليف . وتعتقد المؤلفة بأن هذه الاصلاحات قد تقاوم وترفض من قبل المدراء والمشرفين نتيجة لعدم رغبتهم في التخلي عن منزلتهم ورواتبهم ، وبالتالي فقد يترك بعض المدراء ، وخاصة صغار السن ، نتيجة لتدني احتمال التطور والتقدم في المنظمة . ويواجه بعد ذلك المدراء الباقون مشكلة صعبة للغاية وهي اتباع فلسفة عمل جديدة وتدريب جديد لمهارات جديدة تتناسب مع العمل الجماعي والادارة الذاتية .

ومن المتوقع إذن أن اختلاف المحفزات مثل الرقابة الذاتية واعطاء الفرصة للابداع والمرونة في ساعات العمل ، قد تحمل محل النظام القديم في العمل وخاصة فيما يتعلق بالراتب والتطور وبالتالي تجذب عددا كبيرا من الأشخاص وخاصة الأفراد الذين لا ينظرون بشكل رئيسي إلى الراتب لحافز العمل .

وتنوه الكاتبة في ختام هذا الفصل بأن هذا الاقتراح هو شيء عام ولا يوجه لمؤسسة معينة بالاضافة الى اعتباره كمحفز اساسي لاثارة اهتمامات المدراء للتفكير في كيفية تقليل عدد المدراء والمشرفين وذلك لخفض التكاليف من جهة وجعل معنى وقيمة اكبر للعمل من جهة اخرى .

خاتمة ورأي

تعتبر البيروقراطية في القطاع العام من اهم القضايا التي يناقشها مفكرو الادارة . فبعضهم يرى بأنها ستزداد وستؤثر بشكل أكبر على العمل الحكومي وبالتالي يصعب ادارتها ورقابتها . ومن المتوقع في العام ٢٠٠١ م ان التطور الاداري المستقبلي سيتطلب اعدادا أكبر من المدراء والاداريين . ويرى بعض المفكرين المتفائلين باهمية الادارة الذاتية ومشاركة العاملين في بعض النشاطات الادارية الهامة كالتهيئة والرقابة مع الاحتفاظ بدور السلطة العليا في اصدار القرارات النهائية حتى ولو تمت المشاركة من قبل العاملين .

وقد تبدو بعض المؤشرات الواضحة لأهمية وضرورة وجود المشاركة في العمل الاداري خصوصا بعد ظهور نتائج الابحاث الإيجابية على دور العمل الجماعي في حل المشاكل التي تواجه المصالح الحكومية وتقديم الاقتراحات المناسبة لتنفيذها . ويعتبر هذا العمل كنوع من تحريك مصدر السلطة واهتماماتها الى المستوى الأدنى في السلم الاداري حيث توجد النشاطات الرئيسية في المنظمة . ويبدو واضحا للجميع بأن هناك فرقا بين الشخص الذي تدعوه الادارة لحل مشكلة

معينة كشخص استشاري أو أي فرد في المنظمة ، وبين الشخص الذي يقوم بذلك الجهد بشكل تطوعي ورغبة ذاتية في ادارة العمل ، وبذلك يعتبر دوره في هذا المجال ليس مجرد تقديم الحلول للمشاكل التي تظهر بقدر ما هو ابقاء الادارة العليا على علم تام بما يجري على المستويات التنفيذية من تنسيق كامل مع المجموعات الاخرى .

وتبقى هذه الاستراتيجية في موضع الاختيار ، ولكن كخطوة اساسية مساعدة في تحسين الوضع الاداري وتقليل النفقات الكبيرة وتهيئة ظروف العمل المناسبة لجميع العاملين لرفع كفاءة وانتاجية القطاع العام في المستقبل .



مجلة الحقوق

تصدرها كلية الحقوق بجامعة الكويت

فصلية أكاديمية
تقن بالمجالات القانونية والشرعية

رئيس مجلس الإدارة
الدكتور منصور مصطفى منصور
رئيس التحرير
الدكتور عثمان عبد الملك الصليح

الاشتراكات

داخل الكويت للافراد
أربعة دينار
للمؤسسات الرسمية
وشبه الرسمية والشركات
عشرون ديناراً

في الخارج
١٥ دولاراً أمريكياً - بـالبريد
الجوي

الغنوان

جامعة الكويت - كلية الحقوق
ص.ب ٥٤٧٦

يحتوي كل عدد على الموضوعات
التالية:-

● أبحاث في القانون
والشرعية الإسلامية

● تعليقات على الأحكام
القضائية والتشريعات

● مراجعات للكتب الجديدة

● تقارير عن المؤتمرات
الدولية

جميع المراسلات توجه باسم
رئيس التحرير

د. عبد المجيد منصور . علم اللغة النفسي . الرياض ، ١٩٨٢ ، ٣٦٧
صفحة .

مراجعة : داود عبده

قسم اللغة العربية / جامعة الكويت

يشمل الكتاب ثلاثة أبواب تحتوي معاً على أربعة عشر فصلاً . عرّف المؤلف في الباب الأول علم اللغة ومجالاته وفروعه الرئيسية والعلاقة بينه وبين علم النفس وبينه وبين علم الاجتماع ، وحدّد ميدان الدراسة في علم اللغة النفسي ، وأشار إلى بعض الفروق بين لغة الإنسان ولغة الحيوان . وتناول في الباب الثاني الأسس الفيزيائية والحسية والفسولوجية والعصبية للغة . وتناول في الباب الثالث موضع اللغة في الدراسات النفسية والدراسات النفسية اللغوية واكتساب اللغة وتعلم اللغات القومية والأجنبية والفروق الفردية اللغوية والأسس النفسية للمهارات اللغوية واللغة والشخصية والاضطرابات اللغوية .

ويشمل الكتاب كشافاً بالمصطلحات العربية وقائمة بالمصطلحات العربية ومقابلاتها بالانجليزية وأخرى بالانجليزية ومقابلاتها بالعربية .

والكتاب يحتوي على معلومات تهم دارسي علم اللغة النفسي ، ولكن لا يمكن اعتباره - بأي مقياس من المقاييس - كتاباً حديثاً في هذا الحقل ، رغم أنه مطبوع في عام ١٩٨٢ ، فمعظم المعلومات الواردة فيه قديمة ، وهو أمر مؤسف حقاً . فقد تطور علم اللغة النفسي في العقدين الأخيرين تطوراً سريعاً . ومن الطبيعي أن يتوقع القارئ أن يلمس آثار هذا التطور في كتاب طبع حديثاً ، ولكن هذا لم يتحقق . ومن الغريب حقاً أن يقول المؤلف في مقدمته : « فالدراسات اللغوية والنفسية ، وقد تطورت خلال العشرين عاماً الماضية كان من نتائج تطورها الالتقاء بين حقائق ومفاهيم علم النفس ودراسة السلوك اللغوي من جوانب مختلفة ، مما أثمر عن ظهور علم جديد هو علم اللغة النفسي . » ثم يعتبر بعد ذلك دراسات دي سوسير وويرف وهمبولت وسابير وبلومفيلد (وكلها كانت معروفة قبل عام ١٩٤٠) ، يعتبرها دراسات حديثة في علم اللغة النفسي!

ومما يقلل من قيمة الكتاب إضافة إلى عدم مواكبته لتطور علم اللغة النفسي الحديث قصوره في معالجة بعض موضوعات علم اللغة النفسي المهمة واهتمامه الزائد بموضوعات أقل أهمية في هذا الحقل .

فمن الموضوعات التي اهتم بها رغم علاقتها الضعيفة بعلم اللغة النفسي : الأسس الفيزيائية للغة (فيزياء الصوت وفيزياء الضوء) والأسس الحسية للغة والأسس الفسيولوجية واللغة والشخصية . ومن الموضوعات التي لم يعطها حقها من الدراسات رغم أنها جوهر علم اللغة النفسي الحديث : فهم اللغة والكلام واكتساب اللغة عند الطفل واللغة والتفكير وعلاقة اللغة بالذاكرة . وقد اعتمد في تناول هذه الموضوعات المهمة اعتماداً شبه كلي على مراجع عربية لم يكن من أهدافها معالجة موضوعات علم اللغة النفسي .

ففي الفهم والتعبير ، مثلاً ، اعتمد اعتماداً شبه كلي على فصل في كتاب أضواء على الدراسات اللغوية المعاصرة لتأليف خرما . وتناول في موضوع آخر (الفصل الثاني عشر) موضوع الاستماع والتعبير الشفوي تناولاً مجالاً طرق التدريس ، معتمداً في ذلك على كتاب في طرق تدريس اللغة العربية ليونس والناقة ، ومن المعروف أن علم اللغة النفسي يتناول الفهم والكلام من وجهة نظر العمليات الذهنية التي تتم فيهما ، وعلاقة ظاهر اللفظ بالبنية العميقة للجملة ، ولماذا تكون بعض الجمل متعددة المعاني ، والعوامل التي تجعل فهم بعض الجمل أصعب من فهم بعضها الآخر ، وتركيب المعجم الذهني والأخطاء اللغوية التي يقع فيها المتكلم والأسباب التي تجعل الجمل المستحضرة من الذاكرة مختلفة في تركيبها عن الجمل التي سمعت النخ . وقد تعرض الكتاب لقليل من هذه الموضوعات بشكل عابر وأهمل معظمها إهمالاً تاماً . فمن الأمور التي اكتفى بإشارات عابرة لها عوامل صعوبة فهم الجملة ووزلات اللسان ، وقد سماها بالانجليزية Spit faults^(١) ! أما علاقة البنية السطحية بالبنية العميقة في الجملة وتركيب المعجم الذهني ، وتفسير التحريف في استحضار الجمل من الذاكرة ، وغير ذلك من الموضوعات المهمة فلم يرد حولها في الكتاب شيء .

وأما المعلومات التي قدمها في موضوع اكتساب اللغة عند الطفل - وهو أهم موضوعات علم اللغة النفسي المعاصر - فهي في مجملها قديمة جداً ولا تحتوي على شيء يذكر من نتائج البحوث الحديثة الكثيرة . ويكفي أن أذكر بعض المراجع التي أشار إليها الكاتب ليتضح لنا هذا :

ميد (١٩١٣) ، جيزل ولورد (١٩٢٠) ، تيرمان (١٩٢٥) ، سميث (١٩٢٦) ، ليمان وويكي (١٩٢٧) ، تيرمان وليسا (١٩٢٧) ، سميث (١٩٣١) ، شيرلي (١٩٣٣) ، برجيس

(١٩٣٤) ، ابر هارت (١٩٣٩) ، هيلر (١٩٤٠) ، شن وارين (١٩٤٦) ، مكارثي (١٩٤٦) .

وقد أشار الكاتب في عدة مواضع إلى أنه استقى معلوماته من هذه المصادر من مراجع عربية مثل: السيد، علم النفس الاجتماعي (١٩٥٤) والهاشمي، علم النفس التكويني (١٩٧٢). وهناك إشارات قليلة لبعض المراجع الحديثة نسبياً مثل براون (١٩٥٨) وارفين (١٩٦٤) ومرجع واحد حديث هو اتشيسون (١٩٧٦) مستقاة في معظمها - كما أشار المؤلف - من كتاب أضواء على الدراسات اللغوية المعاصرة لتايف خرما .

أما المصادر الحديثة حقاً في هذا الموضوع، وهي أكثر من أن تحصى، مثل مؤلفات كلارك وفرجسون وبلوم وبراون ومكنيل وسلوبين وكرومر وديل ويندكت وعشرات غيرهم فليس لها أثر!

ولا يتوقف الأمر على عدم مواكبة البحوث الحديثة، ولكنه يتعداه إلى جوانب اكتساب اللغة التي يعالجها علم اللغة النفسي. فقد أغفل المؤلف جوانب مهمة في اكتساب اللغة عند الطفل: فكتابه خلا من أي تفسير لكيفية اكتساب المفردات واقتصر على ذكر بعض الإحصاءات المأخوذة من سميت (١٩٢٦) لنمو المفردات بين عشرة أشهر وستين ونصف. واقتصر الحديث عن تطور تركيب الجملة على تعداد المراحل ووصف لا غناء فيه لكل مرحلة كقوله: «مرحلة الجملة القصيرة البسيطة وتظهر هذه المرحلة خلال السنة الثالثة والرابعة وتدخلها عناصر حروف الجر والضمائر! كما أنه لم يتعرض لاكتساب قواعد تركيب الكلمة ولا لاكتساب النظام الصوتي. وأغفل جانباً مهماً جداً من اكتساب اللغة هو علاقة النمو اللغوي عند الطفل بالنمو الإدراكي .

ولعل علاقة علم اللغة النفسي بطرق التدريس من القضايا التي تستحق الذكر في معرض حديثنا عن هذا الكتاب، وقد أشرنا إلى هذه القضية إشارة عابرة في حديثنا عن الفهم والتعبير. غني عن القول أن ليس من غايات علم اللغة النفسي معالجة طرق التدريس: كيف ندرّس القراءة أو الاستماع أو التعبير الخ. . ولكن غايته معالجة الأمس التي يستند إليها المربون في تناولهم موضوع طرق التدريس:

ففي القراءة، مثلاً، يعرض علم اللغة النفسي نتائج التجارب المتعلقة بالقراءة، مما يساعد على تحديد أساليب التدريس المناسبة واختيار مواد القراءة المناسبة الخ.

من هذه التجارب، مثلاً: التجارب التي تؤيد (أو تفند) تعلّم الكلمات دون معرفة الحروف التي تتألف منها، والتجارب التي تقارن بين تعلّم كلمات ذات معنى وأخرى ليست ذات معنى، أو بين كلمات شائعة وأخرى غير شائعة، أو بين كلمات في سياق وأخرى منفصلة

الخ . . والتجارب المتعلقة بدور الذاكرة في القراءة، والعوامل التي تعيق فهم المقروء، وعلاقة نظم الكتابة بالقراءة، وعلاقة تشابه أشكال الحروف واختلافها بصعوبة القراءة، والعلاقة بين السرعة في القراءة ومقدار الاستيعاب، وعلاقة القراءة بالمهارات اللغوية الأخرى، وأثر ازدواجية اللغة على القراءة، وعلاقة فهم المسموع بالقراءة، وعلاقة الزمن الذي يبدأ فيه تعلم القراءة بمستوى الاتقان فيما بعد، وأنواع الأخطاء في التعرف على الكلمات وأسبابها، وقياس عوامل سهولة أو صعوبة المواد المقروءة الخ .

وفي هذا الكتاب نرى المؤلف يعّد بعض الدراسات المتعلقة بالقراءة (ص ٢٤٥) دون أن يعرض شيئاً من نتائجها، ويلجأ إلى بعض كتب طرق التدريس يستمد منها معلوماته عن القراءة، وهي معلومات لا تكاد تحتوي على شيء من نتائج البحوث الحديثة، بدلاً من استقاء معلوماته من بحوث حديثة في القراءة من وجهة نظر علم اللغة النفسي لباحثين مثل F. Smith و E. Gibson و J. Dowling و P. Rozins و L. Gleitman و P. Kolars و K. Goodman و S. Samuels و D. Steinberg وغيرهم ممن تظهر بحوثهم في مجلات متخصصة مثل Reading Research Quarterly أو كتب تقدّم نتائج البحوث الخاصة بالقراءة .^(٢)

وما يدعو إلى الاهتمام بالبحوث الحديثة أن كثيراً من القضايا التي بدت في وقت ما أموراً مسلماً بها لم تعد كذلك . فمن الآراء التي يعرضها المؤلف، مثلاً، اعتماداً على بحوث أجريت قبل عام ١٩٥٠ أنه «ثبت في بعض البحوث أن القراءة الناجحة تبدأ في حوالى السادسة والنصف عمراً عقلياً» (ص ٢٥٦) . ونجد الآن بحوثاً تحدثنا عن نجاح تجارب في القراءة على أطفال عاديين تتراوح أعمارهم بين سنتين وثلاث سنوات . فقد أشار أحد الباحثين^(٣) إلى أن تجربة في تعليم القراءة في اليابان لصف من أطفال في سن الثانية قد أظهرت أن هؤلاء الأطفال استطاعوا خلال ثمانية أشهر أن يتعلموا ما معدله ٩٧,٣ كلمة . وتحديث أستاذة في جامعة ستكهولم في السويد عن تجربتها في تدريس ابنتها القراءة عندما كان عمرها سنتين وأربعة أشهر^(٤)، فأشارت إلى أن ابنتها تعلمت مفردات الكتاب الأول وعددها ١٥٠ كلمة بعد ثلاثة أشهر وأنهت أربعة كتب أخرى خلال الشهرين التاليين . وبعد ١٤ شهراً أصبحت قادرة على قراءة الأغلبية الغالبة من الكلمات الجديدة التي تقابلها دون معونة أحد . ويرى شتاينبرغ أن الأطفال العاديين يمكنهم البدء بتعلم القراءة في نهاية سن الثانية^(٥) . وقد أدّى اقتناع الباحثين بإمكانية تعلّم الأطفال العاديين القراءة في وقت مبكر إلى زيادة الاهتمام بهذا الموضوع^(٦) .

وعلى أية حال فإن الشيء الطبيعي أن يلجأ مؤلفو كتب طرق التدريس إلى أحدث الدراسات في علم اللغة النفسي مستمدين منها الأسس التي تساعد في تحديد أفضل الطرق لتدريس القراءة وغيرها من المهارات اللغوية (وكذلك يلجأ إليها مؤلفو كتب القراءة بحثاً عما

يعينهم في وضع كتب القراءة الملائمة). أما أن تصيح كتب طرق التدريس مصادر للمعلومات عن علم اللغة النفسي فهذا وضع معكوس!

وبعد، فقد بذل المؤلف جهداً في وضع هذا الكتاب، وكان من الممكن أن يحقق الغاية المرجوة منه لو أنه بذل جهداً مماثلاً في الاطلاع على البحوث الحديثة في علم اللغة النفسي والتفت إلى الموضوعات التي تستحق مزيداً من الاهتمام في هذا الحقل.

الهوامش

(١) لست أدري من أين جاء المؤلف بهذا المصطلح الغريب وأخطاه البصق! فالصطلح المعروف هو Stips of the

Tongue

(٢) انظر على سبيل المثال الكتب التالية التي يحتوي كل منها على مجموعة بحوث لمؤلفين مختلفين:

1- J. Kavanagh and I. Mattingly (Eds.), *Language by Ear and Eye*, The M.I.T. Press, Cambridge, Mass., 1972

2- F. Smith (Ed.), *Psycholinguistics and Reading*, Holt, Rinehart and Winston, N.Y., 1973.

3- L.J. Chapman and P. Czerniewska (Eds.), *Reading from Process to Practice*, Routledge and Kegan Paul, London, 1978.

4- F. Vellutino, *Dyslexia: Theory and Research*, The M.I.T. Press, Cambridge, Mass., 1981 (1st printing 1979).

Denny D. Steinberg, *Psycholinguistics: Language, Mind and World*, Longman, London, 1982, p. 210. (٣)

R. Söderbergh, *Reading in Early Childhood*, Georgetown University Press, Washington, D.C., 1977.

Georgetown University Press Booknotes, No. 3.

(٤) أنظر مراجعة هذا الكتاب في:

D. Steinberg, *op.cit.*, p. 214

(٥)

(٦) انظر مثلاً، كتاب

R. Lado and T. Anderson (Eds.), *Early Reading* Georgetown University Press, Washington, D.C., 1976



دورية متخصصة في مجال الادارة العامة

ربع سنوية

تصدر عن معهد الادارة العامة

مسقط - سلطنة عمان ص.ب ٤٩٩٤ روي

وزارة شؤون الديوان السلطاني

★ الاهداف :

- نشر الثقافة والوعي الاداريين بين العاملين في مجالات الخدمة المدنية ودعم سبل الاتصال والتفاهم الاداري
- عرض المشاكل الادارية المعاصرة وتحليلها وبيان انجح الحلول لها واستظهار تجارب الدول الاخرى واجراء ما يلزم في ذلك من دراسات مقارنة .
- تعميق الاتصال والتبادل الثقافي في مجال الادارة بين المعهد ومعاهد الادارة المختلفة والمؤسسات المماثلة في الدول العربية والاجنبية .

★ شروط النشر :

- مراعاة الاسلوب العلمي في طرح الموضوع ومعالجته
- اثبات مصادر المعلومات وتوثيق الاقتباس
- تخصص مكافأة مالية لكل بحث يتم قبوله للنشر .

★ الاشتراكات :

- ٢٠ ريالاً عمانياً أو ما يعادلها للجهات الحكومية والمؤسسات .
- ٨ ريالاً عمانياً أو ما يعادلها للأفراد .

* برقيا : معهده / ت لكس : ٢٢٧٥ ام بي ديوان / هاتف ٦٠٢٠٦٦ / ٦٠٢٠٦٥

فصل علي طه . القانون الدولي ومنازعات الحدود . الطبعة الأولى ،
شركة أبو ظبي للطباعة والنشر ، أبو ظبي ١٩٨٢ ١٩٨٥ صفحة

مراجعة : أحمد الرشيد

كلية الاقتصاد / جامعة القاهرة

من الأمور الثابتة بالنسبة لدارسي القانون الدولي والعلاقات السياسية الدولية أن
منازعات الحدود تعتبر من أخطر المنازعات التي تثور بين الدول عموماً، أياً كان موقعها في
أوروبا أو في آسيا أو في أمريكا اللاتينية أو في أفريقيا.

وعلى الرغم من حقيقة أن الكثير من الدول قد حاولت جاهلة التغلب على مشاكل
الحدود فيما بينها بقبول الوضع الراهن - رغم عدم منطقته وعدم تمثيه مع الحدود والفرص
الحقيقية - مثلما هو الحال بالنسبة لدول أمريكا اللاتينية والدول الأفريقية التي حرصت على
التمسك مبدأ قدسية الحدود الموروثة عن عهود الاستعمال (Juris Uti Posseditis)، إلا أن ذلك
لم يمه مشاكل ومنازعات الحدود تماماً فيما بين هذه الدول، فمثلاً لا تزال منازعات الحدود تمثل
أحد موضوعات الصراع الكبرى في القارة الأفريقية.

ولعلّ هذا يفسر لماذا تحظى منازعات الحدود بقدر كبير من إهتمامات الباحثين في حقل
القانون الدولي والعلاقات السياسية الدولية.

والكتاب الذي نعرض له في هذه الصفحات يمثل جانباً من هذا الاهتمام الأكاديمي
بمنازعات الحدود . والواقع ، أن هذا الكتاب - « القانون الدولي ومنازعات الحدود »
يعتبر اسهاماً حقيقياً في هذا المجال بالنظر إلى أنه يمثل - حسب علمنا - أول
محاولة من جانب باحث عربي لتأصيل منازعات الحدود في ضوء أحكام وقواعد
القانون الدولي العام . فالمكتبة العربية، وإن كانت ثرية ببعض الدراسات في هذا الصدد، إلا
أن هذه الدراسات لا تخرج عن كونها من نوع دراسات الحالة Case studies (مثال ذلك : دراسة
الدكتور جابر اهيم الراوي عن «الحدود الدولية ومشكلة الحدود العراقية الإيرانية» ، ودراسة

الأستاذ عطية حسن افندي عن «ميناء والحدود الشرقية لمصر»، ودراسة الدكتور البخاري عبدالله عن «النزاع السوداني الأثيوبي على الحدود»، ودراسة الأستاذ السيد محمد السيد عمر عن «منازعات الحدود في أفريقيا العربية مع التمثيل بحدود بلاد شرق أفريقيا» .

ويقع الكتاب في نحو ١٨٥ صفحة من القطع المتوسط وهو يشمل على مقدمة وأحد عشر فصلاً وخاتمة بالإضافة إلى عدد من الملاحق وقائمة بأهم المراجع. والكتاب يعتمد أساساً على دراسة أعدها المؤلف لنيل درجة دكتوراه الفلسفة في القانون من جامعة كمبودج بانجلترا عام ١٩٧٣.

ويبدأ المؤلف في الفصل التمهيدي بمعالجة أحد الموضوعات التقليدية في القانون الدولي فيما يتصل بمنازعات الحدود ونعني به الموضوع الخاص بتعريف إقليم الدولة وعناصره وحدود الدولة وأنواعها، والتمييز بين الحدود بمعنى boundaries والحدود بمعنى frontiers. وقد أحال المؤلف في هذا الصدد إلى ما يذهب الأستاذ الدكتور محمد طلعت الغنيمي من أن الـ boundaries يقصد بها الترخوم بمعنى المدى الذي يمتد إليه إقليم الدولة، أما الـ frontiers فيقصد بها الثغور بمعنى منطقة أو مساحة من الأرض تتركّز حجازاً بين إقليمين.

وفي الفصل الثاني، يحدد المؤلف عن طرق اكتساب الإقليم في القانون الدولي والتي قسمها إلى خمس طرق طبقاً للتقسيم المعمول به في القانون الدولي التقليدي هي: الاستيلاء أو الضم occupation، والتنازل cession، والتقادم المكسب acquisitive prescription، واكتساب السيادة على الإقليم من خلال استخدام القوة. وتناول المؤلف كل طريقة من هذه الطرق الخمس ميّناً ماهيتها والشروط التي يلزم توافرها كي تصير متمتجة لأثارها القانونية. فمثلاً بالنسبة للاستيلاء أو الضم عرفه بأنه بسط الدولة (أ مثلاً) لسلطتها على إقليم غير مملوك لأحد Res nullius مع وجوب توافر شروط ثلاثة: أن يكون هذا الإقليم متاحاً أي لا صاحب له، وأن تكون حيازة الدولة لا بقصد فرص سيطرتها عليه، وأن تباهر هذه الدولة أعمال السيادة الفعلية على هذا الإقليم مع عدم وجود معارضة أو احتجاج من جانب دولة أو دول أخرى. وبالنسبة للتنازل نجد أيضاً أن المؤلف، بعد أن عرفه بأنه حالة تنازل فيها الدولة «أ» مثلاً عن سيادتها على إقليم معين لدولة أخرى «ب» مثلاً بأية صورة من الصور كان يتم ذلك عن طريق معاهدة بين الدولتين، قد عرض لآراء الفقهاء بشأن تكييف هذا التنازل ومتى يكون صحيحاً وهل تتوقف صحته على النقل الفعلي للإقليم المتنازل عنه للدولة المتنازل لها ودخوله في حيازتها، أم أنه على العكس يتم فور التصديق على معاهدة التنازل. أما التقادم المكسب في القانون الدولي فله نفس معناه في القانون الداخلي وهو وضع اليد أو ممارسة السيادة الفعلية علانية وبطريقة سليمة وعلى نحو مستمر لفترة من الزمن دون معارضة أو احتجاج من جانب أية دولة أخرى. وكما هو الحال بالنسبة للاستيلاء عليه أوضح المؤلف أن القانون الدولي يضع

شروطاً أربعة كي تتحقق للتقادم المكسب آثاره القانونية وهي : أولاً، أن تباشر الدولة سيادتها وتضع يدها على الإقليم باعتبارها صاحبة السيادة عليه، وثانياً: أن تكون الحيازة سليمة بمعنى أن التقادم لا يثبت إذا وضعت الدولة المدعية يدها على الإقليم أو حازمة بالقوة في مواجهة معارضة عنيفة ومستمرة، وثالثاً: علانية الحيازة مع مراعاة أن هذا الشرط لا يستلزم ضرورة أن تقوم الدولة الحائزة بإبلاغ حيازتها لدولة الأصل، وأخيراً، أن تكون الحيازة مستمرة غير متقطعة مع مراعاة أن هذه الاستمرارية هي مسألة نسبية تختلف من حالة إلى أخرى طبقاً للظروف. ويوصل بهذا الشرط شرط آخر وهو الإذعان أي عدم احتجاج دولة الأصل. وقد ناقش المؤلف صورة الاحتجاج وقيمته القانونية وآراء الفقهاء في هذا الخصوص.

أما الفصل الثالث والذي اختار له المؤلف عنواناً: «تحديد وتخطيط الحدود»، فقد جاء موجزاً للغاية إذا ما قورن بالفصل السابق عليه. وتحديد الحدود delimitation يقصد به الإنفاذ شفاهة أو كتابة على خط الحدود في معاهدة أو نتيجة لقرار تحكيمي أو حكم قضائي. وبين المؤلف أن عملية تحديد الحدود هذه لا تتم عفواً، وإنما تسبقها دراسات وأبحاث ميدانية تتناول كافة الجوانب الطبوغرافية والإجتماعية والسياسية المتعلقة بالمنطقة المراد تحديد حدودها. أما اصطلاح تخطيط الحدود (demarcation) فالمقصود به تنفيذ أو وضع الخط الذي تم تحديده بموجب المعاهدة أو القرار التحكيمي أو القضائي الذي أمكن الوصول إليه بين الأطراف المعنية، ويتم ذلك بوضع علامات ظاهرة. ويلفت المؤلف نظرنا إلى حقيقة هامة وهي أن تخطيط الحدود لا يعتبر بمثابة تنفيذ حري لنصوص معاهدة تحديد الحدود، ذلك أن القائمين بهذا التخطيط يتمتعون بسلطة تقديرية مناسبة.

ولكن، ما هو الأثر المترتب على معاهدات الحدود في حالة استخلاف أو توارث الدول (state succession)؟ هذه النقطة يعالجها المؤلف في الفصل الرابع من كتابه مؤكداً على أن القاعدة العامة في القانون الدولي في هذا الخصوص هي أن معاهدات الحدود تعتبر معاهدات عينية بمعنى أنها ترتب حقوقاً على الإقليم نفسه وبغض النظر عن التغيرات التي تطرأ على الشخصية الدولية للدولة التي تمارس سيادتها عليه. وهذه القاعدة العامة أكدتها أيضاً المادة الحادية عشر من اتفاقية فيينا بشأن خلافة الدول في المعاهدات لعام ١٩٧٨، كما أن اتفاقية فيينا لقانون المعاهدات لعام ١٩٦٩، وإن كانت قد اعترفت «بنظرية تغير الظروف» كسبب لإنهاء أو فسخ المعاهدات أو الانسحاب منها، إلا أنها رفضت ذلك إذا ما تعلق الأمر بمعاهدة حدود.

وقد اختتم المؤلف هذا الفصل بالإشارة إلى موقف الدول الأفريقية من مشكلة الحدود في القارة، وبين أن غالبية هذه الدول تمسكت بالإبقاء على الوضع الراهن (status quo) تجنباً للدخول في صراعات ومنازعات إقليمية لا أول لها ولا آخر. والواقع أن الدول الأفريقية حالفها التوفيق حين تمسكت بمبدأ قدسية الحدود فيها بينها رُجعت له أحد المبادئ الأساسية التي تحكم

علاقتها الدولية ، ذلك أن الحدود في أفريقيا بوجه عام هي حدود مصطنعة لم تراخ فيها اعتبارات الواقع والاعتبارات الخاصة بالعوامل القومية والعرقية والطبيعية . ولا شك أن هذه الطبيعة الاصطناعية للحدود في أفريقيا هي التي تجعل هذه القارة أحد الميادين الكبرى لمنازعات الحدود فيما بين الدول المستقلة .

عل أنه بالإضافة إلى الطبيعة الاصطناعية للحدود في بعض أجزاء العالم كأفريقيا ، فإن ثمة عوامل أخرى تكون سبباً في نشوب هذه المنازعات . ويعرض المؤلف لهذه الجزئية في الفصل الخامس من مؤلفه . وقد اهتم أولاً ببيان أن كل خلاف على الحدود لا يعني بالضرورة أنه نزاع حدود ، وإنما هناك شروط معينة إذا توافرت كيفنا هذا الخلاف على أنه نزاع حدود . أما عن أسباب منازعات الحدود فهي في نظرة عديدة أهمها : الأسباب التي تتصل بطريقة تحديد الحدود وتخطيطها كعدم وجود تحديد دقيق لمسار خط الحدود ، وكحالة دفع إحدى الدول بطلان معاهدة الحدود التي تربطها بدولة أو بدول أخرى أو أن تطعن في قرار محكمة التحكيم الصادر في هذا الشأن . ومن هذه الأسباب أيضاً الخلاف حول تفسير (interpretation) أو تطبيق (application) معاهدات الحدود أو قرارات التحكيم الخاصة بها (كما حدث في شأن الخلاف الذي نشب بين السودان وأثيوبيا بخصوص تفسير المعاهدات التي تحكم الحدود بينهما في منطقة مثلث أم برقيع كنتيجة للتعارض بين معاهدة ١٩٠٠ الموقعة بين إيطاليا وأثيوبيا ومعاهدة ١٩٠١ الموقعة بينهما والخاصة بتحديد الحدود بين السودان وأثيوبيا . كذلك من أسباب منازعات الحدود تلك الأسباب التي تتصل بحق تقرير المصير . وضرب لنا المؤلف مثلاً لذلك بمطالبة الصومال بحق تقرير المصير لشعب الأوجادين في مواجهة أثيوبيا ولشعب الولاية الشمالية في مواجهة كينيا .

ولا شك عندنا في أن الخلاف حول تفسير معاهدات الحدود يأتي من بين الأسباب الجوهرية التي تثير المنازعات بين الدول . وإذا كنا نتفق مع وجهة نظر المؤلف في هذا الخصوص إلا أننا نرى أن هذه المسألة - أي الخلاف حول تفسير معاهدات الحدود - كان من الأجدر تناولها ضمن الفصل الخامس بأسباب منازعات الحدود وليس تخصيص فصل خاص لها ، ذلك بين مثل هذا التخصيص أي بالمؤلف إلى تطرقه لمعالجة موضوعات كانت تكفي بصدها الإحالة العامة . من ذلك مثلاً : تعريف المعاهدة ، مبادئ التفسير وقواعده . . .

أما الفصول الثلاثة من السابع إلى التاسع ، فقد عالج فيها المؤلف نقطة رئيسية تتعلق بدور السلوك اللاحق (subsequent behavior) في الكشف عن مقاصد الأطراف فيما يتعلق بمنازعات الحدود . وقد أوضح المؤلف في هذا الصدد أن القضاء الدولي - وخاصة قضاء محكمة العدل الدولية - قد عوّل كثيراً على قاعدة السلوك اللاحق وبالأذات فيما يتصل بما يسمى بالتاريخ الفاصل (Critical date) . ونعتقد أن المؤلف يتناوله لموضوع السلوك اللاحق كقاعدة من قواعد

تفسير المعاهدات، يكون قد طرق موضوعاً جديراً حقاً بالاهتمام، غير أننا نأخذ عليه اسهامه في هذا الموضوع إذ خصص له - كما أشرنا - ثلاثة فصول تشتمل على نحو ٢٥ صفحة في حين أنه لم يعالج أسباب منازعات الحدود إلّا في نحو ٧ صفحات.

أما الفصل العاشر، فيتناول فيه المؤلف القيمة الاستدلالية والآثار القانونية للخرائط - رسمية كانت أم خاصة - في منازعات الحدود، مبيّناً أن الخرائط كان لها قبل القرن الحالي قيمة محدودة إذ كان ينظر إليها بشيء من الريبة والتحفظ كدليل إثبات في منازعات الحدود. وحسب رأيه، فإن هذا التشكك لا يزال يساور بعض القضاة الدوليين وذلك على الرغم من التطور الكبير الذي حدث في مجال صناعة الخرائط والعلوم المتصلة بها. واستشهد المؤلف في هذا الخصوص بما قاله القاضي «ليفي كارنيرو» في قضية «منكبير واكريسوس» من أن بينة الخرائط ليست دائماً حاسمة في المسائل القانونية التي تتعلق بالسيادة الإقليمية، وبما قاله القاضي «مورينو كوتانا» في قضية «المعد» من أن الخرائط لها قيمة تكميلية ولا ترتب - بمفردها - أي أثر قانوني.

وعلى أية حال، فإن المسألة محل خلاف بين الفقهاء. لكن المؤلف مع تسليمه بحقيقة ذلك يرى بوجوب التفرقة بين ثلاثة أنواع من الخرائط ما دنا بصدد البحث عن القيمة الاستدلالية للخرائط الرسمية فيما يتصل بمنازعات الحدود. فهناك أولاً الخرائط التي تلحق بمعاهدة الحدود وينص عليها على أنها جزء لا يتجزأ من هذه المعاهدة، فهذه تتمتع بنفس القيمة القانونية التي تتمتع بها المعاهدة ذاتها وهي من ثم ملزمة للأطراف. وهناك ثانياً، الخرائط التي تلحق بمعاهدة الحدود دون أن يشار إليها في المعاهدة أو قد يشار إليها ولكن دون النص على اعتبارها جزءاً لا يتجزأ من المعاهدة، فهذا النوع من الخرائط يتمتع بقوة قانونية أقل من النوع الأول سالف الذكر. وعموماً فإن قيمتها لا تملأ أن تكون مجرد توضيح ما ورد في المعاهدة. أما النوع الثالث، فهو الخرائط التي تصدرها الدول من وقت لآخر. وهذه الخرائط تفتقر كل صور الإلزام ليس فقط بالنسبة للدول الغير وإنما أيضاً بالنسبة للدول التي تصدرها، على أنها لا تخلو من فائدة إذ قد يستفاد منها في الاستدلال بها على موقف الدولة التي أصدرتها أو على مواقف الدول الأخرى المعنية بنزاع حدود معين، أو فيما يتعلق بتبعية إقليم ما خاصة إذا ما استقر سلوك الدول في هذا الصدد على وضع معين.

أما الفصل الحادي عشر والأخير، فيخصصه المؤلف لمعالجة دور التحكيم وبمحكمة العدل الدولية في التسوية السلمية لمنازعات الحدود. والواقع أننا نعتقد أن المؤلف قد أجهد نفسه فيما كان لا يجب الولوج فيه أصلاً في هذا الفصل. فناهيك عن حقيقة أن المؤلف قد استشهد بموقف القضاء والتحكيم الدوليين بالنسبة لمنازعات الحدود وهو ما يحمده، إلّا أن التخصيص هنا أيضاً قد حمله إلى الدخول في تفاصيل كان في غنى عنها خاصة في دراسة موجزة كدراسته هذه. ومن هذه التفاصيل مثلاً تعرضه لمبدأ التسوية السلمية للمنازعات، وموائيل التسوية

وتشكيل محاكم التحكيم وكذا تشكيل محكمة العدل الدولية واختصاصها بنوعيه النزاعي
الافتائي . . . الخ .

وعلى أية حال، فإن ما يحمّد للمؤلف أنه وليج موضوعاً حيّوياً ليس فقط منوجهة نظر
القانون الدولي، وإنما أيضاً بالنسبة للعديد من الدول العربية، فضلاً عن أنه قد نأى بنفسه عن
تناول حالات يعينها مجالها الصحيح هو دراسات الحالة . وإذا كنا قد أخذنا عليه استطراده في
بعض النقاط ما يعتبر إخلالاً بالتوازن المطلوب بين أجزاء البحث، إلا أن الشيء المؤكد أن
المؤلف نجح - بحق - في إعطائنا صورة مبسطة وواضحة عن منازعات الحدود في ضوء أحكام
القانون الدولي العام .



مكتب التربية العربي لدول الخليج . التعليم العالي والبحث العلمي في
دول الخليج العربي . مكتب التربية لدول الخليج العربي ، الرياض ،
٥٢ صفحة .

مراجعة : عيسى الجراجرة

رابطة الكتاب الاردنيين/عمان

مقدمة:

تزايد الاهتمام بالعلم والبحث العلمي نتيجة لتزايد طموحات المجتمعات المختلفة في النمو والتقدم، فبدأت هذه المجتمعات بالبحث عن الأساليب العلمية لإيجاد الحلول لمشكلاتها، فكان أن انتشرت مراكز البحث العلمي، كما تزايد اهتمام المؤسسات العلمية والتربوية بتنمية كفايات البحث العلمي لدى الباحثين والدارسين والطلاب وحتى لدى الناس العاديين وهم يواجهون مشكلاتهم الخاصة . فالبحث العلمي ليس وفقاً على الباحثين والعلماء، أو على طلاب الدراسات العليا، فهو ضرورة لكل إنسان مهما كان عمله أو مركزه، إن مشكلات الحياة اليومية تتطلب تفكيراً علمياً ومنهجاً علمياً لحلها، ولم يعد بالإمكان استخدام الطرق غير العلمية واللجوء إلى المحاولة والخطأ في مواجهة هذه المشكلات. وفي المجتمعات العربية عموماً، والمجتمع الخليجي خاصة أخذ يتزايد فيه الاهتمام بالبحث العلمي وتزايد استخدام الأسلوب العلمي في تحديد المشكلات الاقتصادية والاجتماعية والتربوية، وصارت خطط التنمية تتخذ التخطيط العلمي والبحث العلمي أساساً لتحديد الحاجات الحاضرة والمقبلة، كذلك لم يعد في وسع أي مجتمع أو أي فرد أن يختار بين طريق العلم والطرق غير العلمية، فالمجتمعات المتقدمة اختارت طريقها منذ أكثر من أربعة قرون، وقطعت أشواطاً طويلة في ميادين الحياة المختلفة . أما المجتمعات النامية فليس أمامها إلا أن تتبع الأسلوب العلمي لتقليص الهوة بينها وبين المجتمعات المتقدمة . صحيح أن الطريق شاقة وصعبة، وأنها تتطلب تضحيات، ولكنها تبقى الطريق الوحيدة للتقدم الاجتماعي والإنساني، وللتقدم العلمي في مختلف النشاطات الاقتصادية والثقافية والاجتماعية والسياسية .

* أهمية الكتاب.

عما سبق كله تتضح أهمية الكتاب الذي نحن بصدده لأنه أو دراسة مسحية شبه شاملة أعدها قطاع العلوم في مكتب التربية العربي لدول الخليج بالرياض لقضية من أهم القضايا، هي التعليم العالي والبحث العلمي في دول الخليج العربي، لاستقصاء واقع البحث العلمي الذي تقوم به الجامعات الخليجية ومراكز البحوث العلمية المرتبطة بها أو المستقلة عنها، مع تركيز خاص وشديد على استقصاء واقع مؤسسات البحث العلمي الرسمية المرتبطة بالدول (ص ٤).

* واقع التعليم العالي والبحث العلمي في دول الخليج العربي :

توجد في أقطار الخليج العربي ست عشرة جامعة بالإضافة إلى الكلية الجامعية وجامعة الخليج العربي في دولة البحرين هي : جامعات : الكويت، الإمارات، قطر، بغداد، البصرة، الموصل، المستنصرية، صلاح الدين، التكنولوجيا، الملك سعود، الإمام محمد بن سعود الإسلامية، الجامعة الإسلامية في المدينة المنورة، الملك عبد العزيز، البترول والمعادن، الملك فيصل، أم القرى.

وجميع هذه الجامعات حديثة النشأة نسبياً إذ أن أقدمها - جامعة بغداد وجامعة الملك سعود - تأسست قبل ربع قرن تقريباً، ولقد أنشئت هذه الجامعات لسد حاجة المنطقة من الكوادر العلمية، والمساهمة في البحوث والدراسات التي تخدم التطور والتنمية الشاملة في أقطارها، مادياً وثقافياً وتربوياً.

ولقد جاءت معظم هذه الجامعات ذات تخصصات شاملة تعنى بفروع العلوم الطبيعية والعلوم الإنسانية كافة ولكن هذا الشمول لم يمنع عدداً قليلاً منها من التخصص والتركيز على نواح محددة من فروع المعرفة وفق ما تملحه ظروف البلد أو المنطقة، وبما يسد الحاجة ويحقق الآمال والطموحات التي بنيت من أجلها تلك الجامعات، فمثلاً نرى الجامعة التكنولوجية في العراق قد اهتمت فقط - كما يدل عليه اسمها - بالقضايا الهندسية والصناعية دون التخصصات الإنسانية أو الأدبية الأخرى بينما نرى جامعة الإمام محمد بن سعود وجامعة المدينة المنورة في المملكة العربية السعودية تركز إن بشكل واضح على قضايا الشريعة وأصول الدين والدعوة الإسلامية لأنها أنشئت لهذا الغرض خاصة. ورغم أن الجامعات الخليجية حديثة العهد نسبياً إلا أن معظمها بدأ منذ زمن ليس بقصير بإنشاء دراسات عليا في جميع حقول التخصص تقريباً وخاصة على مستوى الماجستير، فمن مجموع ستة عشرة جامعة هنالك ثلاث أو أربع جامعات فقط لا تقدم برامج دراسات عليا. وإذا ألقينا نظرة فاحضة على هيكل الجامعات الخليجية لاحظنا التشابه الكبير في نوع الكليات التي تتضمنها ويسري هذا التشابه أيضاً على تركيب هذه الكليات

والأقسام التابعة لها، وفيما يتصل بعدد الطلاب فإنه في الجامعات الخليجية حسب إحصائيات عام ١٩٨٠ م حوالي ١٥٠,٠٠٠ طالب وطالبة بينما يبلغ عدد أعضاء هيئة التدريس حوالي عشرة آلاف أي بمعدل ١٥ طالب لكل أستاذ واحد تقريباً معظمهم في الدراسات الأدبية وتستفيد مراكز البحث المستقلة من الجامعات في كثير من الإمكانيات التي تمتلكها تلك الجامعات سواء كانت إمكانات مادية (مختبرات وأجهزة) أو بشرية (باحثين وخبراء متخصصين) كما أن هذه المراكز كثيراً ما تقوم بتمويل الأبحاث التي تجري في الجامعات وتبادل المشورة معها.

* الجامعات الخليجية والبحوث التي تقوم بها:

ينبثق بشكل عام عن الجامعات الخليجية نوعان من مراكز البحوث:

١ - المراكز المرتبطة بالجامعات تجري فيها بحوث علمية متنوعة، بقدر تنوع الدراسات والتخصصات التي تشكل هيكلها العلمي الأساس. وهذه المراكز لها شخصية متميزة إلى حد ما ولكنها لا تصل إلى درجة الاستقلال التام عن الجامعة وتحمل كادرها العلمي أساساً مسؤولية البحث العلمي مع مشاركة محدودة في التدريس.

٢ - مراكز البحوث المرتبطة بالكليات: وهذه المراكز تعتبر مراكز بحوث نوعية تقوم بالأبحاث المتخصصة حسب النشاط البحثي لكل كلية يرتبط بها المركز، وهذه المراكز كثيرة وتكاد لا تخلو منها جامعة من الجامعات الخليجية والبحوث التي تضطلع بها الجامعات بشكل عام تجري في ثلاثة عااور رئيسة هي:

أولاً: البحوث الأكاديمية والتطبيقية التي يضطلع بها أساتذة الجامعات.

ثانياً: البحوث التي يقوم بها طلبة الدراسات العليا.

ثالثاً: البحوث والدراسات التي تجريها مراكز أو معاهد البحوث المرتبطة بالجامعات بطلب من جهات أخرى (القطاع الخاص ولقاء مبالغ مالية) وكذلك البحوث التي تمولها مؤسسات البحث العلمي ضمن الاستراتيجية العامة للبحث في الدولة والتي تطلب من الجامعات تنفيذها.

وبشكل عام فإن طموحات وأهداف البحث العلمي في الأقطار الخليجية ترسمها استراتيجية خطط التنمية الوطنية في تلك الأقطار ومشاريعها (ص ٩ - ١١).

* دور مؤسسات ومراكز البحث العلمي المستقلة عن الجامعات في دول الخليج العربي:

توجد هذه المؤسسات أو المراكز في المملكة العربية السعودية والعراق والكويت فقط وهي حديثة العهد نسبياً ولكنها تقوم بدور فعال في رسم أو تنفيذ سياسات البحث العلمي لهذه الدول. وهي مستقلة إدارياً وتنحصر علاقاتها مع الجامعات في التفاعل المتبادل من تمويل المشاريع إلى الاستفادة من الخبرات العلمية والمادية في الجامعات. وتضطلع هذه المؤسسات والمراكز بالقيام

بأبحاث علمية حيوية بالنسبة لدولها تفرضها احتياجات الدولة وخططها التنموية الحالية والمستقبلية. لذلك فإن تزويدها بالإمكانات والصلاحيات الواسعة ينسجم مع حجم المسؤولية التي تتقلدها.

ويمكن القول بأن الخطوات التي خطتها هذه المؤسسات فيما يتعلق بدفع عجلة البحث العلمي في تلك الدول، واسعة حين تقاس بحداثة عمرها. وهذه المؤسسات والمراكز إما أن تقوم بتشجيع البحث العلمي وتمويله دون أن تجري الأبحاث مباشرة كما هو الحال بمؤسسة الكويت للتقدم العلمي أو المركز الوطني للعلوم والتكنولوجيا في المملكة العربية السعودية (وإن كانت الخطة المستقبلية تنص على إنشاء مختبرات للأبحاث للقيام بالبحث العلمي مباشرة، أو أن تقوم فيها بالبحوث ضمن خطة بحث عام واستراتيجية مفصلة تخدم القطر كما في مراكز البحوث النوعية المرتبطة بمجلس البحث العلمي العراقي ومعهد الكويت للأبحاث العلمية (٩-١٣).

*** محاور واهتمامات وألويات مراكز ومؤسسات البحث العلمي المستقلة في أقطار الخليج العربي.**

يمكن تصنيف محاور اهتمامات مراكز ومؤسسات البحث العلمي المستقلة التي توجد في ثلاثة من أقطار الخليج العربي فقط هي المملكة العربية السعودية والعراق، والكويت في المجالات الآتية:

- ١ - تكنولوجيا الغاز والبتروكيمياويات ومشتقاته.
- ٢ - مصادر الطاقة.
- ٣ - الجيولوجيا والمعادن.
- ٤ - المياه والتلوث والبيئة.
- ٥ - البيولوجيا والتكنولوجيا الحيوية.
- ٦ - الزراعة.

والملاحظ أن توجهات واهتمامات كل مركز من مراكز البحث العلمي المستقلة تختلف بين قطر وآخر (ص ١٤ - ٢٨).

أما في دولة قطر، فإن أهم مجالات البحث العلمي فيها هي:

- ١ - الاستعمار من البعد.
- ٢ - الثروات الطبيعية.
- ٣ - الدراسات البيئية المختلفة (ص ٢٧ - ٢٨).

❖ فوائد هذه الدراسة :

وسوف تفيد هذه الدراسة وتثير الدرب لكل فئات المجتمع الخليجي أولاً والعربي ثانياً والجهات العالمية الأخرى ثالثاً وخاصة تلك المهتمة بمثل هذه الأمور مثل اليونسكو والمنظمات المتخصصة الأخرى المنبثقة عن هيئة الأمم المتحدة وغيرها من الدول ومراكز البحث في العالم في النواحي الآتية :

١ - الاطلاع والمعرفة : فقد قدمت الدراسة وصفاً وتحديداً طيباً واضح القسما ومعرفة لواقع «التعليم العالي والبحث العلمي في دول الخليج العربي» .

٢ - التنبؤ والشبط والتحكم : حيث يستطيع الباحثون والدارسون اعداد الخطط والمقترحات لمتخذي القرارات لإيجاد البدائل والعلاج والحلول المناسبة لمعالجة مواطن النقص، ومواطن القصور في ظاهرة «التعليم العالي والبحث العلمي في دول الخليج العربي» تمهيداً لتحديد معالم وتوجهات حاجات المنطقة من مراكز البحوث والقضايا الملحة التي بحاجة إلى بحث ودراسة للخروج بالحلول المناسبة .

٣ - معالجة الظاهرة السلبية السائدة في معظم الدول النامية ، حيث أن الدول النامية ليست دولاً منتجة للأبحاث العلمية ، فالأبحاث العلمية من انتاج الدول المتقدمة ، والدول النامية تستورد بعض هذه الأبحاث وتستفيد منها ، ولكن علينا أن نحذر من هذا الاستيراد ، فمهما كانت القيمة العلمية لهذه الأبحاث فإن من المهم أن تكون لنا دراساتنا وأبحاثنا خاصة في مجال العلوم الإنسانية والاجتماعية . فلكي تكون هذه الأبحاث مفيدة لنا فلا بد من أن تكون مرتبطة بشكل ما بالمشكلات التي تواجهنا .



المجلة التربوية

تمتد لأكثر من مائة سنة - جامعة الكويت

نوعية ، تخصصية ، محكمة

رئيس التحرير

أ.د. فكري حسن ريمان

رئيس مجلس الإدارة

د. سعد جاسم الهانسل

تنشر البحوث التربوية ، ومراجعات الكتب التربوية الحديثة

ومحاضر الحسوار التربوي ، والتكوير عن المؤتمرات التربوية

★ تقبل البحوث باللغتين العربية والانجليزية .

★ تنشر لاسئلة التربوية والمختصين فيها من مختلف الاقطار .

★ تطلب فواعيد النشر من رئيس التحرير .

★ تكسب مكافاة رمزية للناسرين بها .

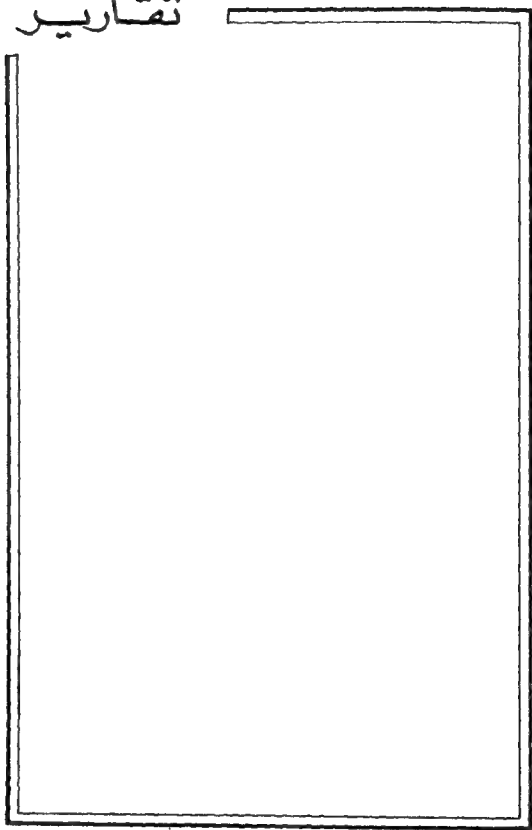
الاشتراكات :

للانفراد في الكويت : ٢ دك وللطلاب ١ دك
للانفراد في الوطن العربي : ٢٠ دك وللطلاب ١٠ دك
للانفراد في الدول الأخرى : ١٥ دولاراً أمريكياً بالبريد الجوي
للهيئات والمؤسسات : ١٢ دك وفي الخارج ٤٥ دولاراً أمريكياً

توجه جميع المراسلات إلى :

رئيس التحرير - المجلة التربوية - ص.ب ١٣٢٨١ كيفان - الكويت

تقاریر



ندوة أساليب تشجيع المنتجات الوطنية

محمود التّحدي صالحي

قسم إدارة الأعمال / جامعة الزقازيق

مقدمة :

عقدت هذه الندوة بالقاهرة يوم الأحد الموافق ١٩ فبراير ١٩٨٤ وقد شارك في أعمال الندوة حشد من رؤساء مجالس الشركات الصناعية والتجارية وأعضاء مجالس الإدارات ، ورؤساء القطاعات التجارية والمالية ، وعدد من المسؤولين والأجهزة المعنية بالدولة ، وعدد من الباحثين والاختصاصيين والمستهلكين .

أهداف الندوة :

تهدف هذه الندوة إلى تحقيق الأهداف الثلاثة الآتية وهي :

- ١) تحسين الجودة وضبط المواصفات .
- ٢) تحديد ودراسة الأساليب التسويقية المستخدمة في تشجيع المنتجات الوطنية .
- ٣) التعرف على الجوانب التربوية والإعلامية المرتبطة بتشجيع المنتجات الوطنية .

المتحدثين في الندوة :

تحدث في هذه الندوة مجموعة كبيرة من القيادات الإدارية في مختلف أجهزة الدولة شملت :

- ١) الأستاذ الدكتور / حسن أحمد توفيق - رئيس الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة ورئيس الندوة .
- ٢) الأستاذ الدكتور / صديق محمد عفيفي عميد كلية التجارة جامعة المنوفية ومقرر الندوة .
- ٣) الأستاذ / حسين عثمان رئيس مجلس أمناء اتحاد الإذاعة والتلفزيون .
- ٤) الأستاذ الدكتور / سمير حسين عميد كلية الإعلام جامعة القاهرة .

- ٥) الأستاذ الدكتور / فؤاد صبحي وكيل أول وزارة الصناعة ورئيس مجلس إدارة الهيئة المصرية للتوحيد القياسي وجودة الإنتاج.
- ٦) الأستاذ الدكتور / سعد الدين عشموي وكيل كلية التجارة - جامعة الأزهر.
- ٧) الأستاذ الدكتور / حسن خير الدين وكيل كلية التجارة - جامعة عين شمس
- ٨) الأستاذ الدكتور / عبد التواب سالمán رئيس مجلس إدارة الشركة المصرية لتجارة الكيماويات.

موضوعات الندوة :

نوقشت في هذه الندوة البحوث الآتية :

- ١) دور التوحيد القياسي في الارتفاع بمستوى جودة الانتاج الصناعي المحلي . اعداد الدكتور / فؤاد أحمد صبحي وكيل وزارة الصناعة ورئيس مجلس إدارة الهيئة المصرية العامة للتوحيد القياسي وجودة الانتاج .
واشتمل هذا البحث على الموضوعات الآتية :
- أ) المواصفات القياسية دليل للمنتج والمستهلك .
ب) دور القياس والمعايير في دعم الجودة .
ج) الأسلوب المتكامل للارتفاع بمستوى جودة الانتاج .
- ٢) سياسات انتاج الصناعة المصرية وقدرتها على المنافسة . اعداد الأستاذ الدكتور / سعد الدين عشموي وكيل التجارة - جامعة الأزهر .
واشتمل البحث على الموضوعات التالية :
- أ) جودة المصنعية ب) جودة المادة الخام .
ج) سياسات الانتاج في الصناعة المصرية وامكانيات التصدير .
- ٣) دور إدارة التسويق في دعم الصناعات الوطنية . اعداد الأستاذ الدكتور حسن خير الدين أستاذ التسويق بكلية التجارة جامعة عين شمس .
وقد اشتمل البحث على الموضوعات الآتية :
- أ) أهمية ادارة التسويق
ب) دور التسويق في الحياة الاقتصادية .
ج) أثر التسويق في مستوى المعيشة .
د) دور التسويق في التنمية الاقتصادية .

هـ) الأهمية الاجتماعية للتسويق .

و) مظاهر قصور ادارة التسويق في دعم الصناعات الوطنية وأسبابه ووسائل العلاج .

ز) ضوابط الدور التسويقي في دعم الصناعات الوطنية .

٤) دور الإعلام في تشجيع المنتجات الوطنية . اعداد الأستاذ / حسين عنان رئيس أمناء مجلس اتحاد الإذاعة والتلفزيون .

واشتمل البحث على الموضوعات الآتية :

أ) الدور التربوي للإعلام .

ب) الدور الإعلامي .

ج) الدور الترفيهي .

د) الإعلان .

٥) دور الإعلام في تشجيع المنتجات الوطنية . اعداد الأستاذ الدكتور / سمير محمد حسين عميد كلية الإعلام جامعة القاهرة .

وقد اشتمل البحث على الموضوعات الآتية :

أ) أهم المؤشرات الكمية المرتبطة بالمشكلة وهي :

• ازدياد حجم الانتاج الوطني في المجالات المختلفة .

• ازدياد حجم الواردات بين السلع المصنوعة .

• تطور الانفاق الاستهلاكي في مصر .

ب) أهمية الأخذ بالمدخل التسويقي في تخطيط الانتاج الوطني .

ج) دور الإعلام في تنشيط ودعم المنتجات الوطنية .

توصيات الندوة :

بعد انتهاء المناقشات التي استعرضت الأبحاث المعدة وإثارة النقاش حول ما تضمنته هذه الأبحاث وكذلك حول موضوع الندوة بصورة عامة . وقد جاء ذلك من تبادل المشتركون في الندوة الآراء والأفكار في جو سادته الصراحة والوضوح رغبة في تحقيق المصلحة العامة .

وقد أسفرت هذه المناقشات عن التوصل إلى عدد من التوصيات وهي :

١) ضرورة التوسع في اعطاء الصفة الإلزامية للمواصفات القياسية بالنسبة لجميع السلع ودراسة امكان اعطاء سلطات أوسع لهيئة التوحيد القياسي مع دعمها بأصحاب الكفايات والامكانيات اللازمة .

- ٢) ضرورة دعم جمعيات حماية المستهلك وإتاحة الفرصة لها لأداء دورها في ترشيد وتوعية المستهلك وحمايته .
- ٣) ضرورة التفرقة بين السعر الاقتصادي والسعر الاجتماعي بشكل واضح بحيث يمكن قياس الكفاية الاقتصادية للوحدات الانتاجية والحكم على كفاية ادارتها .
- ٤) ضرورة أن تعمل الإدارة بشركات التجارة الداخلية على اتباع الأساليب التسويقية الحديثة بما في ذلك فن البيع الفعال لاجتذاب المستهلك وترغيبه في المنتجات المصرية .
- ٥) ضرورة العمل على تنمية القيم البناءة الموازية لزيادة الانتاج واتقانه والاعتزاز بالمنتج المصري ويمكن أن تلعب أجهزة التعليم والاعلام الدور الرئيسي هنا .
- ٦) الاهتمام بإدارات التسويق بالشركات المنتجة واعداد الكوادر اللازمة لقيامها بوظيفتها باعتبار أن الدراسات التسويقية السليمة هي الأساس الموجه للاستثمار .
- ٧) أن يتعاطف دور أجهزة الإعلام القومية في التعريف بالانتاج المصري والاهتمام باعطاء المشل والقذوة من القبادات المشؤلة في استهلاك المنتج المصري .
- ٨) اتباع أسلوب الاعلان العلمي رفعا لمستوى جماهير المستهلكين مع تطبيق التكنولوجيا الحديثة في اعداد الاعلانات عن المنتجات المصرية .
- ٩) ضرورة مراعاة اعتبارات تشجيع المنتجات الوطنية فيما تقرر لجان ترشيد الاستيراد من سياسات وقرارات .
- ١٠) تعميم الحوافز وأساليب التشجيع المناسبة للشركات والوحدات والنماذج المضيفة في انتاج وتسويق المنتجات الوطنية .
- ١١) دراسة مجالات ترشيد الاستثمار واسهام القطاع العام في الشركات المنشأة طبقاً لقانون الاستثمار .
- وقرر أعضاء الندوة رفع هذه التوصيات إلى السادة المسؤولين بالوزارات والأجهزة المعنية ومتابعة تنفيذها .

الندوة العلمية الثالثة للهيئات العاملة في رعاية الصمّ بالوطن العربي.

رَضَوَاتُ الأَمَامِ

معهد التنمية الفكرية - دمشق

تحت شعار (الأبجدية الإشارية وسيلة هامة لمعوقي السمع في تعلم اللغة) عقدت بدمشق الندوة العلمية الثالثة للهيئات العاملة في رعاية الصم بالوطن العربي فيما بين ٢٥ - ٢٨ من شهر آب عام ١٩٨٤، وذلك لمناقشة مشروع أبجدية الأصابع للصم ومشروع أبجدية الكف للصم المكفوفين.

وقد حضر حفل الافتتاح مندوبون من عدد من الأقطار العربية والدولية، ومدير ودوائر وزارة الشؤون الاجتماعية والعمل ومعاهد الرعاية الاجتماعية فيها.

بدأ الحفل بكلمة رئيس الاتحاد العربي للهيئات العاملة في رعاية الصم، الذي أوجز فيها نشاط الاتحاد في المؤتمرات والندوات، وعلى الصعيد الطبي والتربوي والاجتماعي والإعلامي، وفي مجال الدراسات والأبحاث، وتأليف وطباعة الكتب الخاصة بالأطفال الصم في المرحلة الابتدائية. وأخيراً بيّن مدى اهتمام الاتحاد في توحيد الأبجدية الإشارية العربية ووضع أبجدية موحدة أيضاً للصم المكفوفين.

ثم تحدث رئيس القسم العلمي في الاتحاد فأوضح الدور الذي يقوم به هذا القسم في مجال خدمة الصم على النطاق المحلي والعربي.

تلاه مندوب عن الوفود المشاركة، فمندوب عن الصم، عبّر عن مشاعر المشاركين والصم تجاه الحكومة والهيئات العاملة في رعاية الصم.

وفي الختام ألقى راعي الحفل الأستاذ يوسف جعيداني وزير الشؤون الاجتماعية والعمل كلمة رحب فيها بالمشاركين والعاملين في ميدان رعاية الصم، وتغنى لهم التوفيق في المهمة التي يسعون لتحقيقها.

وبعد استراحة قصيرة بدأت الندوة أعمالها بانتخاب هيئتها، وإقرار جدول الأعمال فيها، ثم بدأت جلسات العمل، وفيها تم مناقشة مشروع أبجدية الأصابع لأحرف اللغة العربية الذي اعتمدته لجنة الخبراء في ضوء الأسس والمعايير التالية :

- ١ - سهولة الحركة في تمثيل الحرف .
- ٢ - أن يكون تمثيل الحرف مشابهاً ما أمكن لشكل الحرف الأبجدي ، أو دالاً على ما يتميز به .
- ٣ - الإقتصار على الحدود الدنيا في الجهد العضلي المبدول لتمثيل شكل الحرف .
- ٤ - تكثيف الزمن اللازم لإنجاز شكل الحرف، وتمثيل أكثر من حرف واحد .
- ٥ - اعتماد اليد الواحدة في تمثيل أبجدية الأصابع ، على أن تستخدم اليد الثانية لتأدية الحركة .
- ٦ - استخدام أسلوب مواجهة الكف للمستقبل ما أمكن ذلك .

وبعد أن نُوقِش المشروع في ضوء الأسس المعتمدة، وتم استعراض طرق الإتصال بين مزدوجي الإعاقة من الصمم المكفوفين توصل المشاركون في الندوة إلى اتخاذ عدد من التوصيات كان أهمها :

- ١ - إقرار مشروع أبجدية الأصابع لأحرف اللغة العربية الذي قلمته لجنة الخبراء إلى الندوة بعد إدخال بعض التعديلات عليه .
- ٢ - العمل على تطبيق أبجدية الأصابع المعتمدة في الأقطار العربية، وضرورة تعميمها على أوسع نطاق بمختلف وسائل الإعلام .
- ٣ - تقويم أبجدية الأصابع لأحرف اللغة العربية خلال فترة زمنية لا تقل عن سنتين بغية التعرف على إيجابياتها وسلبياتها .
- ٤ - العمل على عرض أبجدية الأصابع على العاملين في تنظيم المعلومات، لإجراء التجارب على إمكانات ترميزها .
- ٥ - تأكيد أهمية تعليم الصم النطق، وبخاصة في المراحل المبكرة، وذلك باستخدام الوسائل الممكنة، ومنها طريقة تعليم النطق لمخارج الأحرف العربية والمتبعة حالياً في عدد من معاهد الصم في الأقطار العربية .
- ٦ - العمل على إجراء مسح شامل في الدول العربية لبيان حجم مشكلة مزدوجي الإعاقة الصم المكفوفين وذلك بإعداد استمارة توزع على الجهات المعنية في وطننا العربي، وذلك لخصر هذه الفئة .
- ٧ - مناقشة المكتب الإقليمي للجنة الشرق الأوسط لشؤون المكفوفين ليتبنى الدراسات المتعلقة بمزدوجي الإعاقة من الصم المكفوفين، وتنفيذها بالتعاون مع الاتحاد العربي للهيئات

العامة في رعاية الصم .

٨ - تأكيد ما جاء في توصيات المؤتمر العالمي الثالث للعميان الصم المنعقد في دولة البحرين في تشرين الثاني (نوفمبر) ١٩٨٣ بشأن إقامة مركز إقليمي لخدمات المكفوفين الصم تحت إشراف المكتب الإقليمي للجنة الشرق الأوسط لشؤون المكفوفين .

٩ - دعوة الجامعات العربية ، ومراكز البحوث التربوية العمل على القيام بالدراسات العلمية الميدانية المتعلقة بطرائق الاتصال للمعوقين .

١٠ - دعوة الجهات المعنية في الدول العربية على إيفاد باحثين للتخصص في طرائق التواصل بين مزدوجي الإعاقة من الصم المكفوفين .

١١ - دعوة الهيئات الأعضاء إلى تمثيل الصم ومعلميهم في المؤتمرات والندوات العربية والدولية بقصد التعرف على المعاناة الحقيقية للصم ، والمساهمة في حل قضاياهم .

١٢ - توجيه الشكر إلى الجهات المعنية في كل الدول التي قامت بإعداد وتطبيق الأبجديات الإشارية في بلادهم ، والتي كانت نواة الدراسة التي قام بها الاتحاد .

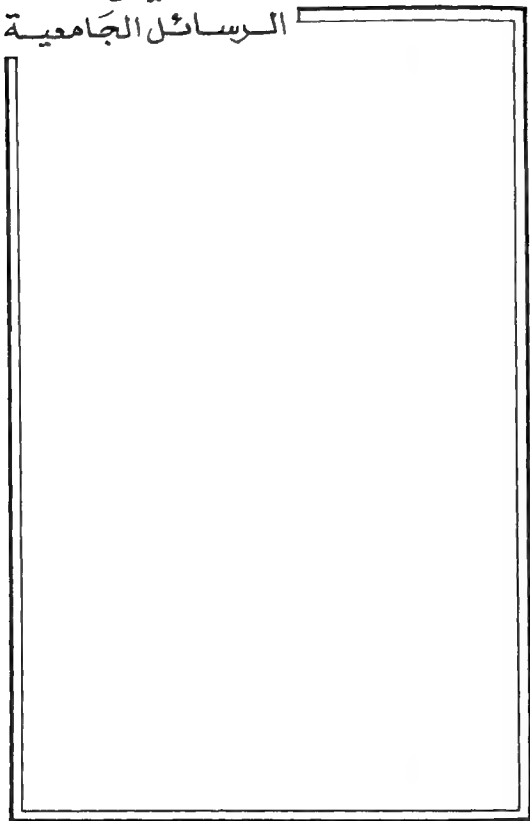
١٣ - توجيه الشكر إلى الجهات التي قامت بجمع وتصوير وتنسيق الأبجدية الإشارية المرتبطة بمخارج الأحرف والتي تعتبر طريقة هامة في تعليم الصم النطق .

١٤ - الموافقة على طلب مندوب الأردن في المؤتمر لعقد المؤتمر العلمي الخامس للاتحاد في مدينة عمان بالأردن ، على أن يتم موافاة الاتحاد بتفاصيل هذه الدعوة فيما بعد .

هذا والجدير بالذكر ويدعو للأسف أن كثيراً من الأقطار العربية قد غابت عن المؤتمر، كما أن المشاركين لم يتوصلوا أيضاً إلى إقرار أبجدية للصم المكفوفين (أبجدية الكف) ، وكذلك لم يتطرقوا إلى اعتماد بعض المصطلحات الهامة في التفاهم والتواصل بين الصم في الحياة اليومية كما هو الحال في أوروبا وأمريكا .

آملين أن يتم تلافي ذلك قبل الاتحاد وقسمه العلمي .

دليل
الرسائل الجامعية



عرض وتحليل لنظرية أريكسون النفسية والاجتماعية .

محمد محمد عيسى الفيدي

دبلوم التربية وعلم النفس / المحلة الكبرى

على الرغم من أهمية نظرية أريكسون النفسية والاجتماعية إلا أنها لم تحظ باهتمام الباحثين والكتاب مثلما حظيت به نظريات فرويد في النمو والجهاز النفسي ونظريات جان بياجيه في النمو، ولعل محاولتنا هذه إلقاء الضوء على نظرية أريكسون النفسية والاجتماعية تكون خطوة نحو لفت أنظار الباحثين والكتاب تجاه هذه النظرية لسر أغوارها ومحاولة الاستفادة بما يصلح منها للتطبيق في الحقل السيكولوجي والتربوي فقد أشار أريكسون بمراحل نفسية اجتماعية للنمو تشابه مع مراحل فرويد النفسية، وهو يتفق مع فرويد في وجود مراحل حرجية للنمو إلا أن الاختلاف بينه وبين فرويد يتجلى في أن أريكسون يرى بأن الشخصية لا تكون محدودة في الطفولة المبكرة ولكن يستمر نموها طوال حياة الإنسان وقد يكون ذلك معقولاً نظراً لأن خبرة الفرد تزداد يوماً بعد يوم، كما أنه كان مختلفاً عن فرويد في تفاوله بأن الإخفاق في مرحلة ما يمكن أن يصحح بالنجاح في المراحل التالية وقد يبدو هذا الاختلاف معقولاً أيضاً ذلك لأن هناك من يتعثرون في بعض المراحل المبكرة من حياتهم ثم يحققون نجاحاً باهراً في مراحل مقبلة. وقد قام أريكسون بتقسيم النمو إلى ثماني مراحل على الوجه التالي :

١ - الإحساس بالثقة في مقابل عدم الثقة :

ويرى أريكسون بأن أول مكون للشخصية السليمة هو الإحساس بالثقة وهذا الإحساس يظهر عادة خلال السنة الأولى من حياة الطفل وهو كثيره من مكونات الشخصية لا ينمو مستقلاً عن غيره من مظاهر النمو الأخرى، وأول مظهر من مظاهر الثقة الاجتماعية لدى الطفل في هذه المرحلة يتجلى في سهولة حصوله على الغذاء والنوم والشعور بالارتياح عقب القيام بعملية الإخراج، وكل هذا بفضل أم حانية دافئة، وإنه إذا لم يحصل الطفل على الإنباع والإرتياح عن طريق الأم الدافئة الحانية فستخلق عدم الثقة في الطفل .

٢ - الإحساس بالاستقلال مقابل الشعور بالتحجّل:

لا شك في أنه بعد أن توضع بذور الإحساس بالثقة على أساس متين يبدأ الانتقال إلى المكون الثاني من مكونات الشخصية السليمة ويبدأ في الفترة العمرية ١٢ - أو ١٥ شهراً تقريباً وتنصرف معظم طاقة الطفل في هذه المرحلة إلى تأكيد ذاته من خلال الأفعال التي يقوم بها من حيث أنه إنسان له عقل وله إرادة خاصة وتعتبر هذه المرحلة من النمو النفسي الحاسمة في تكوين الفرد نظراً لما يوجد فيها من صراع بين الحب والكرهية، بين التعاون والعناد، بين حرية التعبير عن الذات وقمع الذات، وللبيئة المحيطة بالطفل دور هام في تكوين العلاقات الإنسانية بين الطفل والعالم الخارجي .

٣ - الإحساس بالمبادأة مقابل الإحساس بالذنب:

وتكون هذه المرحلة في نهاية السنة الثالثة حيث تصبح عملية المشي سهلة وميسورة لدى الطفل، فالشيء والجري يصبحان في هذه الفترة جزءاً هاماً من أساليب سيطرة الطفل على البيئة المحيطة به إنه يريد أن يكتشف المجال الحيوي الذي يعيش فيه، والطفل في هذه المرحلة شغوف بعقد مقارنات بين الأشياء والأشخاص، ولديه القدرة على الاستطلاع المستمر للفروق في الحجم والنوع بصفة عامة والفروق في السن بصفة خاصة، فهذه المرحلة مرحلة اندفاع في المكان عن طريق الحركة العنيفة النشطة، وغزو للمجهول يدفعه إليه حب استطلاع شديد، وفي هذه المرحلة يستطيع أن يرتبط وبشكل مباشر برفاقه من نفس سنه، ويمكنه بتوجيه الأم أن يتعلم بشكل أكبر سياسة التعاون مع هؤلاء الرفاق ويرى أريكسون بأن مصطلح المبادأة رغم ما يتحملة من مدلول أمريكي ذي صبغة اقتصادية فإنه يعد جزءاً ضرورياً بالنسبة لكل عمل فالإنسان يحتاج إلى الإحساس بالمبادأة بالنسبة لكل نشاط يقوم به في هذه السن يكون الضمير قد نما وأصبح أعظم حاكم للمبادأة فالطفل لم يعد موجهاً بأناس من الخارج فقط بل أصبح يسمع أيضاً الصوت الداخلي للملاحظة الذات وتوجيهها وعقابها هذا الصوت الذي يعلق على أفعاله ويحذره ويهدده فتلك هي بداية نشوء الأخلاق عند الطفل وتفيد التوجيهات التربوية في هذه المرحلة ويمكن غرس القيم المرغوبة في هذه المرحلة .

٤ - الإحساس بالعمل مقابل الشعور بالنقص:

والخط الأساسي في هذه المرحلة يكمن في إحساس الطفل بعدم الكفاية والنقص وقد يرجع ذلك إلى فشل الطفل في تنمية الشعور بالمبادأة في المرحلة السابقة، أو أن وضعه بين أقرانه الذين يشاركونه العمل أو الدراسة يشعره بالعجز وفي التوحد معهم وإن مكان التعليم والعمل

لا يوفر له من الخبرات والمثيرات ما يتحدى قدراته الكامنة ومن هنا يصبح النجاح في المدرسة أحد عوامل الصحة النفسية للطفل وكما يقول أريكسون النجاح يولد النجاح، ومن شأن ذلك أن يجعل النمو النفسي للطفل سوياً وطبيعياً إلى حد بعيد، والمدرس الناجح هو الذي يعرف كيف يساعد التلميذ على أن يشق طريقه في الدراسة ويعينه في التغلب على مشكلاته المدرسية وعلى العوائق التي تعترض مسيله.

٥ - الإحساس بالهوية مقابل اضطراب الدور:

مع دخول الطفل في مرحلة المراهقة تنتهي فترة الطفولة الحقة وتبدأ مرحلة الشباب، وتعود المشكلات مرة أخرى إلى الظهور بسبب التغيرات الجسمية والسيولوجية السريعة والتي تعادل في سرعتها سرعة النمو في مرحلة الطفولة المبكرة، وكذلك بسبب الإضافات الجديدة للنمو الجنسي، ويصبح الشباب النامي الذي يواجهه مثل هذه التغيرات أكثر انشغالاً بمظهره أمام الآخرين أكثر مما هو عليه في الحقيقة والمشكلة الرئيسية في هذه الفترة بالنسبة للمراهق هي مشكلة تكوين الإحساس بالهوية أي معرفة من هو وما دوره في هذا المجتمع، وهل هو طفل أم راشد؟ ويمثل خطر هذه المرحلة النمائية في اضطراب الدور وارتباك في التغيرات الجسمية السريعة التي تحدث للمراهق سواء من حيث الشكل أو الحجم ونضجه الجنسي ونظرة المجتمع إليه والتغيرات المختلفة التي تطرأ على أدواره الاجتماعية فتؤدي إلى إحساس المراهق بهذا الاضطراب في الهوية ويرى أريكسون بأن سيطرة المراهق على الهوية أو فشلها في ذلك إنما يتوقف على خبرات الماضي.

٦ - الإحساس بالود والتألف مقابل العزلة:

إن الراشد الذي يخرج من البحث عن الهوية يكون مشوقاً ومرحاً أن يدمج هويته بهوية الآخرين فهو على استعداد - للإحساس بالود والتألف مع أشخاص من نفس الجنس أو من الجنس الآخر أو مع نفسه، وفي مقابل الألفة والود نجد الابتعاد والاستعداد للعزلة وإذا لزم الأمر هدم القوى والأشخاص الذين يبدو في وجودهم خطر يهدد الذات، وتعدي على العلاقات الوثيقة التي تربط الفرد بالآخرين وهذه المرحلة كما يرى أريكسون هي مرحلة النمو الكامل للتناسلية الحقيقية.

٧ - الانتاجية مقابل الجمود:

إن الشخص الناضج يحتاج دائماً إلى الشعور بأن هناك من يحتاج إليه، ويتكون لديه الإحساس بالأبوة، والأبوة أساساً هي الاهتمام بتربية الجيل الجديد الناتج وتوجيهه. وإن كان

هناك آباء أما سبب سوء الحظ وعوامل نفسية خاصة لا يقومون بهذا العمل نحو أبنائهم، وقد يتسع مفهوم الأبوة أيضاً فيشمل مترادفات أكثر ألفة كالإنتاج والخلق، وعندما يفشل الفرد في إنماء هذا المكون من مكونات الشخصية السوية فكثير ما يؤدي إلى نوع من الإنغماس في الذات والإحساس العام بالجمود والفقر الشخصي فيبدأ غالباً في امتاع ذاته، وإشباع رغباته كما لو كان هو الشخص الوحيد أو الطفل الوحيد ويتساءل مع نفسه وينظر من الآخرين التساهم معه أن يسلك بطريقة طفولية غير ناضجة.

٨ - تكامل الأنا مقابل اليأس:

تظهر سمات المراحل السابقة في هذا الشخص الذي نحا على العناية بالأشياء والأشخاص، وعلى ملاءمة نفسية مع النجاح والفشل في هذا العالم، والذي أوجد الآخرين ولد الأشياء والأفكار ولم يجد أريكسون مصطلحاً أفضل من مصطلح تكامل الأنا لوصف هذا الشخص، وهذا المصطلح يشير إلى أن الفرد قد أصبح قادراً على توكيد غو الأنا في نزعاتها نحو النظام والمعرفة والمعنى ونحو التكامل الانفعالي المخلص لجملة صور الماضي والاستعداد لتحمل الزعامة والقيادة وإلى تقبل دور الحياة كفرد، وتقبل ما يتصل بها من أشخاص باعتبارهم ذوي أهمية ومغزى في هذه المرحلة من تاريخه ما داموا قد أدوا رسالتهم في هذا السبيل كما يعني تكامل الأنا حباً جديداً أو مختلفاً للأبوين حباً خالياً من الرغبة في أن يكونوا غير ما هم عليه أو أن يتخلصوا من عيوبهم وأن يتقبل حقيقة أن حياة الفرد هي - مسؤوليته وحده. تلك هي نبذة عن نظرية أريكسون النفسية والاجتماعية لعل فيها ما يصلح للتطبيق في المجال التربوي.

Revue
AT - THAKAFA

Parait tous les 2 mois

Ministère de l'Information
et de la Culture

119, Rue Didouche Mourad
— ALGER —

Rédacteur en Chef :
Benaïssa Hanafi

Abonnement annuel :
Algérie : 10 DA.

Etranger : 10 \$
ou l'équivalent

par virement au CCP
n° 190-442 - Alger
Algérie

الثقافة

نصدها مرة كل شهرين

وزارة الإعلام والثقافة
الجزائرية

119 ، شارع مراد ديدوش
— الجزائر —

رئيس التحرير :
د . حنفي بن عيسى

الاشتراك السنوي :
في الجزائر 10 د . ج

في الخارج : 10 دولارات
أو ما يعادلها

عن طريق التحويل إلى
الحساب الجاري البريدي
442 - 190 - الجزائر

من أبحاث الأعداد السابقة

العدد الثالث / سبتمبر ١٩٨٣

- إشكاليات استخدام تحليل المضمون في العلوم الاجتماعية
 - دور وأهمية التعميمات في ميادين العلوم الاجتماعية
- نادية سالم
جودت سماعة

العدد الثاني / صيف ١٩٨٤

- وضعية تعليم الفتيات والنساء في الجزائر
 - التحليل العلمي للدعاية
 - الاتجاه الراديكالي في علم الاجرام
- تركي رايح
نادية سالم
فهد الثاقب

العدد الرابع / شتاء ١٩٨٤

- الشخصية ونظرية التنظيم
 - التعليم وتزيف الوعي الاجتماعي
 - النتائج السياسية للرأي العام
- مصطفى تركي
عبدالباسط المعطي
عبدالفشار رشاد

للإطلاع على هذه الدراسات وغيرها يمكنك تسجيل اشتراك بمجلة العلوم الاجتماعية .. اتصل أو اكتب إلى العنوان التالي:

مجلة العلوم الاجتماعية - ص. ب: ٥٤٨٦ صفاة - هاتف: ٢٥٤٩٤٢١
تلكس: KUNIVER ٢٢٦١٦ - كويت

من أبحاث الأعداد القادمة

— الأمن الغذائي في الكويت محمد رشيد القيل

— دراسة إحصائية لتقييم المعلومات الغذائية للطلاب الجامعي أبو بكر حسن
نجلاء السلحمان

— علم الاجتماع والخدمة الاجتماعية إبراهيم رجب

— حقيقة الجهاد في الإسلام محمد نعيم ياسين

حتى لا يفوتك الاطلاع على هذه المقالات، ولضمان وصول المجلة إليك
باستمرار، يمكنك تسجيل اشتراكك عن طريق الاتصال أو الكتابة:

مجلة العلوم الاجتماعية — ص. ب: ٥٤٨٦ — صفاة — تلفون: ٢٥٤٩٤٢١
تلکس: ٢٢٦١٦ — KUNIVER — كويت

ملخصات

Using Multiple-Choice Tests in History and Geography

Jawdat A. Saadeh

Multiple-Choice Tests have been widely used in our schools in the last few years, since they are objective, and easy to score.

Despite these advantages, multiple-choice tests are difficult to construct, and encourage students to recall facts and information.

In this article, the writer provides many examples of multiple-choice tests items, that are related to Arab World history and geography, in order to help our teachers in constructing such items when they want to evaluate their students' achievement in history and geography.

Behavioral Aspects of Budgetary Control

Ali M. Rahim

The object of this paper is to present the bahavioral aspects of budgets as a model for managerial control.

It introduces evidence that little use of budgetary information is ascertained in practice. This is mainly due to ignorance of behavioral considerations. It presents a brief discussion of motitation and expectation theories.

It discusses the principle of participation in budget setting and the problem of budgetary slack.

It compares the traditional model of Control in contrast with the decision making model. It discusses the use of budgets as a means of performan evaluation and presents a brief discussion of Islamic thought as regards budgets and standars in order to stimulate self-control.

Finally it Commends several recommendations to enhance the effeciveness of the budgetary control System in practice.

Effects of Psychological Factors on Development

El-Sayed Hamed

This paper examines aspects of the psychological factors that may influence the dynamics of social relations among individuals and/or groups within the social structure of a society. the theme then centers on how people respond to, and cope with, Development Projects in the frame-work of the study of social attitudes. This problem is examined in two newly established communities in upper Egypt. Data is, therefore, empirical, based on ethnographic field work. the theoretical approach is based on the structural-functional perspective. The main thrust in this study is to show the importance, and the need for, an investigation of the psychological factors affecting social attitudes towards Development. This should, however go, side by side with studying other factors such as those related to economics, ecology, kinship and Power structure within the community. In brief, the notion of interrelatedness among social institutions can be better examined and understood in the light of an interdisciplinary perspective when studying and assessing development.

The Effectiveness of group Decision Making

Hamed A. Bader

This paper offers a comprehensive coverage of group decision making. It tells us the pros and cons. of group decision making and clarifies how group decisions can be effective and how the group leader manages the group meeting effectively. The paper discusses the different methods of group decision making such as the nominal method, brainstorming method, Delphi method and Nominal group method. It also identifies the main factors of making group decisions effective.

Career Education in the Elementary Schools

S. Al-Hashel

The study addresses itself to the concept of Career Education as it has evolved in Sweden, U.S.S.R., and U.S.A.. This study includes the following topics:

- 1) The emergence of the concept.
- 2) Description or Definition of Career Education.
- 3) Philosophy of Career Education.
- 4) Component of Career Education.
- 5) Approaches to developing Career Awareness in the elementary school.

Career Education is defined and described as that of the total effort of public education and the community to provide the student with the knowledge, exploratory experiences, and skills required for successful job entry, and job adjustment.

This study emphasize the elementary school stage as place for building and implementing Career awareness program.

In the elementary school, instructional programs will develop career awareness by relating basic skill curriculum to a framework of career information: what people do for a living and how they live. Parents, the doctor, carpenter and others became subjects for reading lessons, writing exercises and history lessons.

Career Awareness goal is to develop in students an awareness of the personal and social significance of work, Each student will be helped to become more of himself, of his personal aspirations and abilities, and the spectrum of careers available to him, and to recognize the role of careers and relationships of careers to family, citizenship and avocation.

Factors Associated with Creativity in the Modern Arab Culture

Abdalla M. Soliman

Arab intellectuals believe that there is a crisis in the cultural development of the Arab countries. Social scientists have shown that cultural and scientific development is associated with the development of creativity. This paper attempts to find out to what extent factors associated with creativity are developed in the modern Arab culture. Noting that Arab countries are lagging in creative production an attempt is made to delineate some of the factors which may be responsible for the underdevelopment of creativity in the modern Arab culture. Specifically, the followings factors are discussed:

1 — Lack of education. Recent statistics indicate that the percent of literacy in half of the Arab countries is less than 25.

2 — The authoritarian nature of the Arab culture which was revealed in empirical research as well as in the observations and analyses of national and foreign researchers.

3 — The socialization of children and youth which aims at teaching them to conform to adult standards and to obey authorities in the society.

4 — Lack of a positive image of the future.

5 — Lack of synergy in society

The methodological limitations of this analysis were noted and a plea for the development of factors which encourage creativity in the Arab countries was made.



THE SEARCH

Journal for Arab & Islamic Studies

Editor Samir A. Rabbo

THE SEARCH is an academic forum which deals with Arab and Islamic affairs.

The Search is published quarterly by The Center for Arab and Islamic Studies, an independent, non-profit institution.

The Search is distributed worldwide.

All academic articles, literary and art works that deal with Arab and Islamic affairs are welcome.

Subscriptions to The Search are \$12.00 for students, \$25.00 for institutions, and \$15.00 for individuals. For overseas subscriptions add \$6.00 for postage.

All Correspondence should be directed to:

THE SEARCH

P.O. Box 543 Brattleboro, Vermont 05301

JOURNAL OF THE SOCIAL SCIENCES

English Edition

No. 1 (1982)

Basha, The Optimal Size of An Industrial Establishment for a Developing Country.

Al-Qudsi, Income Distribution in Kuwait. *Harris & Harik*, Export Subsidies, Countervailing Duties and the Terms of Trade. *Karam*, Major Characteristics of the Iraqi Economy from the Middle of the Nineteenth Century to 1958. *Salah*, Financial Intermediation and Economic Development in Jordan. *Wahba*, Foreign Investment Policies and Technology Acquisition Strategies in Comparative Perspective: the Case of Canada. *El-Sheikh*, An Econometric Analysis of the Demand For Money in Egypt (1940/50-1967/68). *Sen*, Women, Employment and Development: Two Case Studies.

No. 2 (1982)

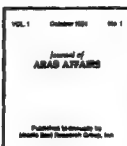
Khader, The Social Impact of the Transfer of Technology in the Arab World. *Saleh*, The Relationship Between Self Concept and School Achievement of Paralytics. *Powell*, The Expanding Role of Social World in Kuwait. *Barakat*, The International Broadcasting Audiences in Kuwait. *Ghazzawy*, The Role of Science and Technology in the Field of Social Service. *Sakri*, The American Presidency and International Crisis. *Dhafer*, Bureacracy and Alienation: the case of the Students in the Arabian Gulf States.

To be published soon, English Edition No. 3, 1983

We May Step on your Toes

The *Journal of Arab Affairs* is a journal of informed commentary published twice a year by the Middle East Research Group, Inc. (MERG), a California corporation. The first issue is scheduled for publication in October 1981.

The articles which will appear in the journal will not represent any consensus of beliefs and they will not be identified with any one school of thought. The journal will be hospitable to many divergent and unconventional analyses of Arab affairs.



Many of our readers including members of the journal's editorial board will flatly disagree with some opinions and views expressed in some articles. However, we are determined to provide a forum for the unconventional and the daring.

The editor invites contributions on all aspects of contemporary Arab affairs. Address articles to the Editor, *Journal of Arab Affairs*, 3611 North Fresno Street, Fresno, California 93703, U.S.A.

All other communications including advertising should be addressed to the journal.

International Editorial Board

Taufer Noah
Editor

Saleh Abu-Laban
University of Alberta

Fouad Ajami
School of Advanced International Studies
Johns Hopkins University

Isabelle de Waele

Qatar University

Herman Al-Sayid

Florida University

Souad Al-Sabah

Kuwait University

Wassil Al-Saleh

Qatar University

Mustafa Badir

Cherbourg University

James Hill

University of Texas, Austin

Abdel Wahab Bushdella

Tunis University

International Studies

Mohamed el V University, Rabat

Nabil Chentou

Monterebour Institute of Technology

Prinz Hagibin

Reading & Exeter Paul Smith Ltd

Michael Hudson

Georgetown University

Adnan Iskander

American University of Beirut

Yusuf Khatib

Al-Sabah and Graham and James

Mohamed Kari

University of California, Los Angeles

Abdoul Khatib

Center for Chronological and Social Research, Cairo

Youssef Khatib

University of Hama

Moukoko Tsangana

The Arabic Studies

Abd al-Rahman

University of Constance, Bielefeld

Thomas Severant

Capital Group, Inc.

Michael Schmidt

Kansas State University

Mustafa Khatib

Center for studies on Non-European Countries of the Polish Academy of Sciences

Subscription Form

Name _____

Address _____

Individuals \$15.00 per year

\$27.00 2 years

Institutions \$25.00 per year

\$47.00 2 years

Foreign subscriptions add \$5.00 annually for additional postage

All orders prepaid to

Journal of Arab Affairs

3611 N. Fresno Street

Fresno, California 93703 U.S.A.

— Higher Education and Scientific Research in the Arab Gulf Countries.....	
..... Reviewed by: <i>Essa Al-Jarajra</i>	205
 ● SPECIAL REPORTS:	
— A Conference for the Promotion of National Products	
..... <i>Mahmoud N. Saleh</i>	213
— Third Scientific Symposium for Organizations Active in the Field of Caring for the Deaf in the Arab World	
..... <i>Radwan Al- Imam</i>	217
 ● GUIDE TO UNIVERSITY DISSERTATION:	
— Arikson's Social and Psychological Theories	
..... <i>Mohamed I. Fayyouni</i>	223
 ● ABSTRACTS	
	231

Contents

No. 1

VOL. 13

SPRING 1985

• ARTICLES:

- Factors Associated with Creativity in the Modern Arab Culture *Abdulla M. Soliman* 9
- Career Education in the Elementary Schools *Saud Al-Hashel* 35
- The Effectiveness of Group Decision Making *Hamed A. Bader* 53
- Effects of Psychological Factors on Development *El-Sayed Hamed* 77
- Behavioral Aspects of Budgetary Control *Ali M. Rahim* 91
- Using Multiple-Choice Tests in History and Geography *Jawdat A. Saadeh* 123

• BOOK REVIEWS:

- A. Termanini, Arab Marriage Among The Arabs in Jahilyia and Islam ... *Reviewed by: J. Salibi* 141
- M. Awadh, Egypt and Israel: Five Years of Normalization *Reviewed by: M. Wardano* 147
- S. Yassin, The Social Analysis of Literature *Reviewed by: S. Rabbagh* 155
- M. Salim, Nassirista Political Analysis: A Study in Ideology and Foreign Policy *Reviewed by: J. Zahran* 159
- —, Administrative Development in Kuwait: A Symposium *Reviewed by: A. Assaf* 167
- F. Geyer, Alienation Theories: A General Systems Approach *Reviewed by: K. Assar* 179
- S. Martin, Managing Without Managers: Alternative Work Arrangements in Public Organizations *Reviewed by: S. Salameh* 183
- A. Mansour, Psychological Linguistics *Reviewed by: D. Abdo* 193
- F. Taha, International Law and Order Conflicts *Reviewed by: A. Rashidi* 199

NOTE TO THE READER

Journal of the Social Sciences is a bilingual (Arabic - English) quarterly. Both editions used to be published in one volume until (1981). When the English Edition of the Journal began to be published seperately.

The English Edition was meant to be an Occasional edition, but begining with No.3, (1983) it will be published annually on a regular basis at the end of each year. Subscription rates will be similar to those of the Arabic. Edition.

The Editor

Sale price in Kuwait and the Arab World KD (0.350) or equivalent.

☆ Opinions expressed in this journal are solely those of their authors and do not reflect those of the Editorial Board, the consultants or the publisher.

Subscriptions:

- ☆ For individuals: KD 2,000 per year in Kuwait; KD 2,500 or equivalent in the Arab World (Air Mail); S.U. \$ 15 for all other countries (Air Mail). Student rate is half the normal prices.
- ☆ For public and private institutions: S.U. \$ (40) (Air Mail).

☆ Articles in the JSS are abstracted by Sociological Abstracts Inc. and International Political Science Abstracts.

JOURNAL OF THE SOCIAL SCIENCES

Abbreviated: JSS
Published by KUWAIT UNIVERSITY

An academic quarterly publishes research papers in the various fields of the social sciences.

CHAIRMAN:
MOUDHI A. AL-HAMOUD

EDITOR:
KHALDOUN H. AL-NAQEEB

MANAGING EDITOR:
ABDULRAHMAN F. AL-MASRI

EDITORIAL BOARD:
ASA'D M. ABDUL RAHMAN,
ALI K.AL-KAWARI,
BADER O. AL-OMAR,
FAHED M. AL-RASHED,
KHALDOUN H. AL-NAQEEB-Editor,
MOUDHI A. AL-HAMOUD,
MOHAMED J. AL-ANSARI,
OSAMA ABDUL RAHMAN,
SHAMLAN Y. AL-ISSA.

Address all correspondence to the Editor
Journal of The Social Sciences

Kuwait University, P.O.Box 5486 - Safat, Tel. 2549421 / 549387
TELEX 22616 KUNIVER, KUWAIT

تصميم وتنفيذ: كاظمة للنشر والترجمة والتوزيع (المكتبة)
ص ب (٢٧٨٦) حولي ت ٢٥٤٣٣٢٩
الكويت

JOURNAL OF THE SOCIAL SCIENCES

No. 1 — Vol. 13 — SPRING 1985/1405 H.

Published by KUWAIT UNIVERSITY